

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

CRM a jeho možnosti využití v rámci kontaktního centra

The CRM and practical use in the contact center

DP- PE- KPE - 200766

LUKÁŠ ROKOS

Vedoucí práce: Ing. Klára Antlová, PhD., KIN

Konzultant: Ing. Simona Plavcová

Počet stran: 82

Počet příloh 2

Datum odevzdání 11. 5. 2007

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 11.5.2007

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval paní Ing. Kláře Antlové, PhD., za podnětné připomínky a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Dále musím tímto ocenit všechny mé spolupracovníky a nadřízené, kteří mi v mé práci velmi pomohli a poskytli mi informace, které byly použity v této práci

Resumé

Účelem diplomové práce je zaměřit se na využití CRM a stanovit možnosti konsolidovaného řešení správy klientských vztahů. Navrhnout vlastní možné postupy a nástroje jak efektivněji komunikovat se zákazníky. Veškeré poznatky aplikuji v podmínkách kontaktního centra Živnostenské banky, a.s. Úvodní kapitoly jsou věnovány seznámení se s teoretickými základy a pilíři, o které se CRM opírá a také úvodu do problematiky kontaktních center. V další části jsem se zaměřil na společnost samotnou, kde je vypracována analýza podnikové kultury. Následuje část věnovaná přímo kontaktní centru Živnostenské banky analýza současného stavu a výhled do budoucna. Z analýz současného stavu vychází krátká SWOT analýza. V závěru diplomové práce navrhuji vlastní možnosti rozvoje a faktory, na něž je potřebné se do budoucna zaměřit. Dále jsou zde též uvedeny přínosy, kterých lze aplikací CRM ve společnosti docílit.

Summary

I have decided to focus on the explanation of the phenomenon called CRM and on the possibilities of the integrated analysis of customer relationship in this diploma paper. I suggest my own strategies and instruments to make communication with customer more effective. I'm trying to apply theoretical knowledges in the practice of Živnostenska bank contact center. The first chapters are focused on the theoretical interpretation of CRM project and on contact centre theory. I focus on principles and theoretical basis of both conceptions. The next part of this diploma paper is turned to the company and the company culture analysis. After that the analysis of the current contact center and SWOT analysis follow. Finally I'm trying to propose new solutions for the customer relationship management, new instruments for contact center practice and new ideas to make customer happier. I also present the benefits for the company after successful CRM implementation. I believe that all of this can improve existing conditions in the contact centre practice and assist to flexible and faster development of the contact center.

Klíčová slova

Filozofie CRM

Klientská vazba

Kontaktní centrum

Orientace na zákazníky

Podniková kultura

Strategický projekt

Vztahy se zákazníkem

Keywords

CRM Philosophy

Client Relationship

Contact Centre

Orientation to Customer

Corporate Culture

Strategy

Customer Relationship

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	11
I. Úvod	12
1. Ukotvení pojmu CRM	12
2. Geneze vývoje pojmu CRM	14
II. Strategické pojetí CRM	15
1. Strategie CRM	17
2. Inovace v CRM	19
3. Příčiny neúspěšné implementace CRM	20
III. Prvky CRM	22
1. Lidé	22
1.1. Zákazník jako základ strategie	22
1.2. Zaměstnanci a CRM	25
2. Obchodní procesy	25
2.1. Marketing	26
2.2. Obchod	26
2.3. Poskytování poprodejních služeb	26
3. Technologie	27
3.1. Aplikační architektura	27
4. Obsah, data	30
IV. Kontaktní centra	31
1. Definice pojmu	31
2. Proč společnost zavádí kontaktní centrum?	31
3. Kontaktní centrum a podniková kultura	32
4. Pilíře kontaktního centra	32
4.1. Zaměstnanci	32
4.2. Technologie	35
4.3. Organizace procesů	35
5. Hodnocení činnosti	36
5.1. Kvantitativní parametry	36
5.2. Kvalitativní parametry	36
6. Shrnutí	37
V. Praktická část	38

1.	Představení společnosti	38
2.	Zákazníci	39
2.1.	Segment jednotlivci	40
2.2.	Malé a střední podnikání	40
3.	Analýza podnikové kultury	40
3.1.	Charta integrity = <i>Integrity charter</i>	40
3.2.	Shrnutí	42
4.	Charakteristika kontaktního centra Živnostenské banky	43
4.1.	Organizační členění	43
4.2.	Obsluhované kanály	46
4.3.	Motivace a odměňování zaměstnanců	48
5.	Kontaktní centrum nové banky	49
5.1.	Organizační schéma	49
5.2.	Zákazníci nového kontaktního centra	51
6.	Oblast řízení vztahů se zákazníky	51
6.1.	Zhodnocení efektivity stávajícího kontaktního centra	52
6.2.	Analýza pracovních sil	54
6.3.	Analýza procesů	55
6.4.	Analýza aplikační architektury	58
6.5.	Analýza SWOT současného kontaktního centra společnosti	59
6.6.	CRM a jeho využití v současnosti	60
7.	Vize multimediálního centra budoucnosti	61
7.1.	Změny v současném systému	63
7.2.	Rozšíření funkčnosti kontaktního centra	66
7.3.	IP telefonie a její využití v kontaktním centru	70
8.	Přínosy CRM pro kontaktní centrum	71
8.1.	Kvantitativní veličiny	71
8.2.	Kvalitativní veličiny	71
VI.	Závěr	74
1.	Co tedy přináší CRM podniku	74
2.	Využití CRM v kontaktním centru Živnostenské banky	77
	Literatura	79
	Seznam obrázků	81
	Přílohy	82

Seznam použitých zkratk a symbolů

%	procento
@	zavináč
ACD	Automatic Call Distribution
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BI	Business Intelligence
CC	Call Centrum
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Customer Service and Support
CTI	Computer Telephony Integration
DWF	Data Workflow
EIS	Executive Information System
EMA	Enterprise Marketing Automation
ERI	Email Response Index
ERP	Enterprise Resource Planning
FCR	First Call Resolution
GCD	Gemini Call Centrum Desktop
GWS	Global Web Solution
HVB	HypoVereinsbank
IP	Internet Protocol
IT	Information Technology
IVR	Interactive Voice Response
KB	Komerční banka
Kč	Koruna česká
MC	MasterCard
pozn.	poznámka
SCM	Supply Chain Management
SFA	Sales Force Automation
SMS	Short Message Service
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tzv.	tak zvaný
VoIP	Voice over Internet Protocol
WAP	Wireless Application Protocol
ŽB	Živnostenská banka

Úvod

V současném, velmi konkurenčním a dynamicky se rozvíjejícím se prostředí každá ze společností působící na trhu je postavena před otázkou: „Jak přesvědčit spotřebitele, aby zvolil právě naši firmu a jak ho přesvědčit o výhodnosti tohoto spojení“. Odpověď je zdánlivě jednoduchá, společnost musí poznat svého zákazníka, starat se o něho, zajímat se o jeho potřeby a přání, motivovat ho k udržování vztahu a přizpůsobit se jeho individuálním potřebám. Jedná se o dlouhodobý velmi často nikdy nekončící proces přizpůsobování se aktuální situaci, kde jedním z možných nástrojů k dosažení výše zmíněného stavu je efektivní využití CRM systému. CRM se ve správných rukou stává sofistikovaným nástrojem, k získání adekvátních informací o zákaznících. Vyhodnocení získaných informací a jejich správné a vhodné využití vede k uspokojení klientových potřeb a přání i k získání klientovi důvěry.

V této diplomové práci se zabývám problematikou řízení vztahu se zákazníky, snažím se postihnout teoretické přístupy k oblasti CRM i implementaci CRM v praxi. Teoretické poznatky proto aplikuji na konkrétní situace a to se zaměřením na využití CRM v kontaktním centru jedné finanční instituce, ve které dlouhodobě pracuji. Aplikací teorie se pokouším najít možnosti rozvoje tohoto kontaktního centra, které denně obsluhuje několik stovek zákazníků, ať už se jedná o klienty či potenciální klienty.

1. Ukotvení pojmu CRM

Definice pojmu CRM, zkratky pro anglické „*Customer Relationship Management*“, je velké množství. Je to jeden z nejvíce znovaobjevených pojmů moderního podnikového řízení. Rád bych uvedl několik definicí, které všechny popisují stejný základ.

Hned na počátku bych rád upozornil, že by bylo chybou vnímat CRM pouze a jenom jako softwarový produkt, nějaký další informační systém, a to že v podniku je implementován systém správy vztahů se zákazníky, není ještě důvodem k tomu považovat situaci za vyřešenou a myslet, že se úspěch dostaví automaticky. CRM je o samotném

myšlení celé společnosti a to od těch nejvyšších pozic ve vedení firmy, až k tomu pracovníkovi v první linii, ať už zaměstnanec přijde do styku s klientem přímo, či pouze vyhodnocuje data, která mu jsou předána. Každý zaměstnanec musí být ztotožněn s podnikovou strategií a tím, že ten kdo tu generuje zisk je náš zákazník a my jsme připraveni poskytnout servis právě v takové kvalitě, jakou si klient představuje.

„CRM představuje v podstatě myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníka a poskytly jim kvalitní servis. CRM dále zahrnuje veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit“¹. Dohnal též upozorňuje, stejně jako další [2],[5], že nelze chápat CRM jen jako určitou technologickou záležitost, i když vývoj moderních technologií otevírá nové příležitosti a možnosti v oblasti řízení vztahů s klienty.

„CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku.“²

„CRM představuje cestu ke zvýšení obrátu a ziskovosti podniku prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojení všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci, což v důsledku integruje veškeré marketingové, obchodní a servisní aktivity.“³

„CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.“⁴

¹ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0401-3

² Tamtéž č.1

³ Tamtéž č.1

⁴ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9

2. Geneze vývoje pojmu CRM

Vše začalo na začátku minulého století s rozvojem hromadné výroby a masového marketingu. Silná marketingová podpora dokázala velmi rychle rozšířit známost produktu v širokém okruhu klientů. Využívají se inzeráty v různých médiích, rozhlasové reklamy a s rozvojem televizního vysílání také i tento nejúčinnější prostředek prezentace. Zvýšený zájem o produkty a služby společnosti znamená ztrátu povědomí o individuálních potřebách klientů a firma začíná spíše oslovovat neznámou masu lidí.

Komunikovat efektivně s takovou masou lidí bylo velmi složité, podnik nemá odpovídající nástroj. Tento stav trvá do přelomu 50. až 60. let, kdy s rozvojem výpočetní techniky, podnik dostává nástroje, které pomáhají zpracovávat klientská data.

Další posun v 70. letech přináší marketingovým a obchodním specialistům nástroje pro správu a průzkum databází z různých hledisek a kategorií. Tento databázový marketing⁵ pracuje s direct maily a jejich vyhodnocováním v rámci různých marketingových kampaní. Samotné úpravy strategie, jakožto důsledek nalezení nutnosti změny, jsou ovšem prováděny s pomalou odezvou. Reklama a služby marketingových společností se stávají stále dražší, což se negativně projevuje v růstu nákladů firmy. Důležitým faktem je, že podnik už má základní data o svých zákaznících, ví, jakými způsoby klienti realizují své nákupy, zná jejich finanční limity, demografická data a poznává životní styl svých klientů. Toto je první krok k tomu, aby systém poskytl aktuální data o mase klientů. Společnost je tak schopna soustředit se na své velké a důležité zákazníky.

Dalším a asi také největším milníkem v souvislosti s pojmem CRM jsou 90. léta. Dochází k razantnímu rozšíření největší počítačové sítě na světě, vzniká celosvětový fenomén, který ovlivnil snad všechna odvětví podnikání, internet. Podniku je poskytnut nástroj, který dokáže velmi efektivně zprostředkovat individuální komunikaci s klientem, svou rychlostí několikanásobně předčil ostatní komunikační a prodejní kanály. Internet je tedy ten komunikační kanál, který nás vrací zpět k podmínkám malé prodejny, kde prodáváč zná svého klienta a dokáže odhadnout to jak mu dát ten nejlepší pocit z nákupu.

⁵ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0401-3

Prodejní proces sice neprobíhá tváří v tvář, ale elektronicky, výsledek je ovšem velmi podobný. Podnik zvětšuje svůj akční rádius, ve kterém se společnost pohybuje a je daleko lépe schopný vytvářet dlouhodobé vztahy, tak pozitivně ovlivňující dlouhodobý úspěch podniku. Zaměstnanci marketingu a obchodu společnosti se daleko rychleji a snáze učí přizpůsobovat své chování ke klientovi.

Konkurenční prostředí se postupně přetváří z konkurence orientované na produkty na konkurenci zákaznický orientovanou. Společnost se zaměřuje na hledání zákaznických potřeb a přání, následně tyto potřeby adekvátně uspokojovat. Vzniká celá řada aplikací a systémů pro podporu obchodních strategií. Všechny tyto aplikace využívají možností, které poskytuje moderní informační systém založený na integraci podnikových IS a internetu. Jsou to aplikace podporující⁶:

- Řízení zdrojů v podniku: „*ERP = Enterprise Resource Planning*“
- Analytické plánování činnosti podniku: „*BI = Business Intelligence*“
- Komunikaci pracovníků v rámci podniku (email, groupwareové aplikace)
- Efektivitu finančních operací, zde se jedná především o tzv. e-platby
- Řízení dodavatelských sítí: „*SCM = Supply Chain Management*“
- Řízení vztahů se zákazníky: „*CRM = Customer Relationship Management*“

Na tomto místě je vhodné si ujasnit co to vlastně je zákaznický orientovaná společnost. Je to opět jeden z pojmů, kterými se snaží zaujmout skoro každá společnost, ale realita je trochu odlišná. Ne všichni zaměstnanci se chovají v duchu zákaznické orientace, ne všechny společnosti tak působí. Orientace na zákazníka z hlediska společnosti znamená[1]:

- a) vytváří trvalé konkurenční výhody na základě silné vazby s klientem,
- b) jedná se o určité stanovisko, které je vyjádřeno chováním a jednáním spolupracovníků a celé společnosti, zaměřené na zákazníka,
- c) společným cílem všech opatření je maximální spokojenost klienta, spokojenost totiž vede k vazbě klienta na společnost.

⁶ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0401-3

I. Strategické pojetí CRM

Je zapotřebí si ze všeho nejdříve uvědomit, že zavedení technologie CRM ve společnosti není pouhou otázkou nainstalování softwaru od renomované společnosti. Jedná se o dlouhodobý proces, který se odrazí v provozu každého oddělení a vyžaduje změny v celé společnosti a tím pádem i změnu jeho strategie. Strategické pojetí projektu implementace CRM je základem úspěchu. Před samotným rozhodnutím o implementaci CRM, případně inovací toho současného, je zapotřebí zjistit hlavní důvody implementace. Jako nejčastější důvody jsou uváděny[1]:

- současná úroveň systému je nevyhovující,
- podnik je donucen konkurentem, který přišel se systémem, který může být pro náš podnik hrozbou,
- některá ze složek CRM nedosahuje potřebné úrovně,
- je potřebné změnit způsob komunikaci služby, produktu směrem k zákazníkovi,
- na trhu je k dispozici technologická novinka, jež může pomoci k rozšíření našich možností.

Poté co jsou ve společnosti identifikovány důvody ke změně, je zapotřebí stanovit cíle, kterých si přeje společnost dosáhnout právě prostřednictvím CRM. Jako všechna strategická rozhodnutí i toto je úkolem pro vrcholový management společnosti. Je zapotřebí si uvědomovat čeho společnost chce dlouhodobě dosáhnout a jak k těmto cílům může pomoci implementace CRM v podniku.

Existují dva hlavní strategické cíle, kterých by měla být firma schopna dosáhnout prostřednictvím CRM:

1. Dosažení takového stavu fungování společnosti, kdy je klient středem pozornosti a pro něhož je hledán produkt nebo služby, které by naplňovaly jeho přání a potřeby. Toho je možné dosáhnout přeměnou nashromážděných informací na znalosti o zákaznících, nalezením souvislostí a na jejich základě vyvodit závěry. Až poté je

možno klientovi nabídnout produkt, který by nejpravděpodobněji odpovídal jeho vkusu a potřebám.

2. Tím druhým cílem je samozřejmě dosahování zisku. Je zapotřebí sledovat jaké náklady jsou vynaloženy na zákazníka v souvislosti s tím, jaké zisky tento klient generuje. Zjištění míry zisku, kterou zákazník podniku přináší, není vůbec jednoduchou záležitostí. Jedná se o složitý proces, který je prováděn prostřednictvím analytické části CRM. Výsledky těchto analýz vznikají na základě informací o zákazníkovi, o jeho zvycích a požadavcích v minulosti. Díky správnému vyhodnocení získaných informací je možné dosáhnout proměny doposud neziskového zákazníka v ziskového a to jen díky vhodně nabídnutým produktům či službám.

1. Strategie CRM

Vytvoření strategie implementace CRM řešení je jednou z nejnáročnějších fází implementace CRM. Je zapotřebí definovat dílčí strategie, které slouží jako základ pro nalezení možností a dispozic k smysluplnému využití tohoto řešení. Je zapotřebí držet se několika zásad:

- vypracování strategie CRM musí být řízena v rámci strategického projektu,
- je důležitá přesná analýza stávající situace ve společnosti, na jejích základech jsou přijímána strategická rozhodnutí,
- projekty jsou zpracovávány spolu s top managementem,
- metodika vypracování strategie CRM nesmí být v souvislosti s následným praktickým použitím příliš složitá,
- strategie CRM by měla být odlišná od konkurenční, aby vedla ke kýženým výsledkům,
- strategie musí být prakticky proveditelná.

Vhodným nástrojem pro stanovení strategického plánování CRM je analýza SWOT. Analýza, která se zabývá zjištěním veškerých dostupných informací z vnitřního prostředí

podniku analýzou silných a slabých stránek a analýzou okolí, kde vyhledává příležitosti a hrozby, před kterými společnost stojí. Cílem je minimalizace účinků slabých stránek využitím silných stránek a nelezení příležitosti a možnosti jak minimalizovat dopady hrozeb na podnik. Na základě těchto analýz podnik stanovuje dílčí strategie:

a) Definice očekávaných výsledků a vizí CRM

Je zapotřebí definovat jakého cíle si přeje společnost dosáhnout. Vize společnosti, která obsluhuje svoje klienty přesně podle jejich přání, nabízí jim produkty a služby, které v daný okamžik požadují.

Organizaci musí plynout z implementace CRM užitky. Ty lze kvalifikovat jako užitky spojené se zvýšenou spokojeností svých zákazníků, mnohem kvalitnější informace o svých zákaznících a jejich zvycích. Společnost by měla také daleko lépe komunikovat se svým podnikatelským prostředím.

b) Realizovatelnost

Hledá se odpověď na otázku, zda je projekt realizovatelný, jaká jsou s realizací spojena rizika a jaká je pravděpodobnost jeho úspěchu.

c) Financování projektu

Analyzuje, zda je firma finančně náročný projekt schopna zvládnout a zda se vložené investice navrátí. Nelze tuto návratnost chápat pouze jako návratnost finančních prostředků, které byly vynaloženy. Návratnost investic je zapotřebí spíše chápat jako výše spokojenosti zákazníků, či jako možnost redukce firemních nákladů.

d) Strategie zákazníků

Rozdělení zákazníků do základních skupin a zvolení příslušné taktiky v přístupu a jednání s těmito skupinami. Příkladem může být dělení na zákazníky s vysokou hodnotou pro podnik a nízkou hodnotou.

e) Strategie struktury

Je zvolena příslušná CRM technologie, jejíž vlastnosti by podniku nejlépe vyhovovaly. Podnikové procesy jsou upraveny pro dosažení maximální efektivity CRM. Organizační struktura je definována tak, aby centrem všech podnikových aktivit byl zákazník a naplňování jeho potřeb. Jsou stanovena pravidla pro zaměstnance, určena taktika pro jejich motivaci k sžití se s novým provozem společnosti přizpůsobeným CRM.

2. Inovace v CRM

Podnikové procesy jsou individuální a je proto potřebné přistupovat k analýzám stávajícího stavu taktéž individuálně. Podnik by měl pravidelně vyhodnocovat, v jakém stavu se nachází a zda je potřeba provést změny uvnitř podniku. Podnik, který si přeje uspět v dnešních tržních podmínkách je povinen vyhodnocovat příležitosti k inovacím pravidelně a opakovaně, jedná se o nikdy nekončící proces přizpůsobování se novým podmínkám. Samotný proces inovace CRM je dělen do 3 fází: tvorba strategie, specifikace CRM a následně implementace.

Činnosti v projektu inovace jsou velmi podobné jako v procesu stanovení strategie nového CRM řešení, všechny analýzy jsou opakovány a upřesňovány, tak jak se změnil podnik, jeho možnosti a okolní prostředí společnosti:

- tvorba studie, která vychází z vizí managementu společnosti. Je zapotřebí aby v sobě zakotvovala popsání žádaného stavu, na základě tohoto popisu je možné posoudit míru realizovatelnosti projektu, finanční stránku projektu a rozhoduje se o důležitých rysech projektu, které budou následovat.
- příprava studie realizovatelnosti, kde se již konkrétně zjišťují možná úskalí projektu a to s jakou pravděpodobností bude možné projekt v takovéto formě realizovat.
- studie financovatelnosti se zabývá potřebnými investicemi, které je zapotřebí v souvislosti s inovačním procesem vynaložit a dává vedení podniku představu o tom, zda je podnik vůbec schopen projekt financovat.

Na konci iniciačního procesu je samotné rozhodnutí o startu projektu inovace CRM podniku. Na samotný projekt dále navazují aktivity spojené s vyhodnocením projektu, a začíná další fáze, kterou lze definovat, jako další soustavné sbírání informací a podnětů pro řízení změn v systému.

3. Příčiny neúspěšné implementace CRM

V této části bych se rád zmínil o možných příčinách nezdaru projektu inovace implementace řízení vztahu se zákazníkem. Příčin je celá řada, dovolil jsem si vybrat ty nejdůležitější.

Jako příčiny neúspěchu inovace nebo implementace CRM je uváděn fakt, že inovace neodpovídala skutečným potřebám případně možnostem podniku. Nedostatek komunikace mezi všemi účastníky řetězu vztahů se zákazníky. To vede ke stavu, že zaváděná technologie nebude mít podporu uživatelů. Je zapotřebí si uvědomit, že zaměstnanec prodeje se obává o ztrátu určité části své svobody při prodejním procesu. Obává se ztráty své výhody při práci s klientem, kdy ukládá své vlastní informace o klientovi, jeho největší zbraň v obchodním procesu, do společné databáze, kde jsou data de facto volně přístupná. Tím pádem je možné, že se zaměstnanec postaví proti a bude odporovat. V případě, že nebude takto sám, je zcela jisté, že projekt bude neúspěšný. Takto krachuje až 60% projektů⁷. Je patrné, že je zapotřebí důsledně se věnovat zaměstnancům a pomáhat jim překonávat odpor ke změnám, které přijdou. Je na vedoucích pracovnících, aby prosazovali změny v chápání zaměstnanců a přesvědčit je o oboustranné výhodnosti nového systému. Manažer se tak stává psychologem, který hledá příčiny odmítnutí a jeho úkolem je pozitivně motivovat své podřízené k přijetí změny. Většinou se ovšem jedná o změny, které ač jsou zásadní tak vedou k zlepšení práce samotného pracovníka, který získává daleko lepší informace nejen o svém portfoliu klientů, ale o tom v jakém stavu portfolia spolupracovníků, což je velmi důležitý motivační element.

⁷ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9

Další důvodem neúspěchu je nedostatečná podpora projektu ze strany vrcholového managementu. Je vhodné, aby členy projektového týmu byl i někdo z vedení, jedině tak bude top management informován a zároveň bude jedním ze strůjců systému. [13]

II.Prvky CRM

V této části práce bych se rád zaměřil na důležité prvky, o něž se CRM opírá. Za 3 nejdůležitější pilíře systému jsou považovány tyto prvky [6]: lidé, procesy, technologie. Tyto 3 prvky doplňuje pilíř čtvrtý, kterým jsou data, obsah. Všechny prvky spolu přímo souvisejí. Společnost, která se rozhodla implementovat CRM systém, případně provést inovaci stávajícího systému, se musí vždy zabývat všemi prvky, tak aby byl kvalifikovaně vyškolený personál podporován správnými technologiemi a obchodní procesy podporovaly jeho každodenní pracovní život.

1. Lidé

Lidé jsou ti, kdo se systémem pracují, resp., pro něž je systém určen. Technologie je zde pro to, aby maximálně zjednodušila procesy spojené s prodejem, servisem a rozhodování o dalších aktivitách.

1.1. Zákazník jako základ strategie

Velmi důležitou otázkou v souvislosti s implementací CRM je: „Proč zákazník nakupuje tam, kde nakupuje“ nebo spíše „Proč se určitá osoba stává zákazníkem určité firmy“.

Každý zákazník má své potřeby, určité chování a kvalitně navržené CRM se pozná podle toho, že pracovníci jsou jeho prostřednictvím schopni individuální požadavky naplnit. Ne vždy zákazník vyžaduje nejvyšší úroveň služby, někdy upřednostňuje jiné faktory, například kompetentnost obsluhy, rychlost vyřešení jeho požadavku a další. Je nutné poskytnout mu takovou úroveň služeb, kterou očekává. Na globálním trhu je tedy zapotřebí znát své zákazníky, vědět co si přejí, v jaké kvalitě, kdy si to přejí a další.

Velmi důležitým bodem v souvislosti se zákazníkem a pojmem orientace na zákazníka je tzv. klientská vazba, vztah klienta ke společnosti⁸. Cílem těchto vazeb je samozřejmě stav, kdy klient v budoucnu, při zjištění potřeby realizování nákupu, tento nákup opakuje u té samé společnosti a nepřistoupí na konkurenční nabídku. Pro klientskou vazbu, která je vlastně jedním ze základů toho, proč se o CRM uvažuje, je rozhodující získat co nejvíce informací o klientovi.

Rozlišuje se několik typů vazeb[3]: emocionální, ekonomická, smluvní a technicko-smluvní. Rozhodně největší sílu má samozřejmě vazba emocionální a pro dlouhodobý vztah je nejdůležitější. Této vazby se dosahuje jednáním na osobní úrovni.

1.1.1. Kvalita CRM

V souvislosti se zákazníkem je dobré se zmínit jak je vnímána kvalita ve vztahu k CRM, ta se na rozdíl od kvality produktu zaměřuje na prvky kvality, které mají souvislost se vztahem k zákazníkovi.

Kvalita CRM je dána tím, jak vnímá zákazník střet dvou protikladů, jeho potřeb a služeb společnosti. Pokud se shodují, je kvalita na vysoké úrovni a obráceně. Pokud nejsme schopni jejich požadavky naplnit, jsou naše služby vnímány negativně, resp. jsme hodnoceni jako méně kvalitní, oproti podniku, který obě služby poskytne [6].

a) Přístup

Každý zákazník pro uspokojení svých potřeb vyžaduje jiný distribuční kanál. Jako příklad uvedu internet, email, telefon, WAP, SMS a další. V případě, že nejsme schopni ke klientovi přistupovat diferenciovanými kanály a neposkytujeme takovou cestu, kterou klient preferuje, ostatní kanály, ač jsou kvalitní, nám v zákaznickových očích nepomohou a naše služby jsou podle jeho měřítek nekvalitní.

⁸ NOVÝ, I., PETZOLD, J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1321-7

b) Kvalifikovaný zaměstnanec

Je potřebné zajistit personálu okamžitý přístup k informacím, které potřebuje ke kladnému vyřešení zákaznickova požadavku.

c) Rychlost obchodních procesů

Jako dobrý příklad poslouží situace, kdy klient volá se složitějším dotazem povětšinou do kontaktního centra, kde ovšem operátor není schopen jeho požadavek vyřešit. V těchto případech by měl být systém nastaven tak, aby klientův požadavek byl z místa kontaktu směřován k příjemci, v jehož kompetenci je případ vyřešit a to vše v dostatečné rychlosti tak, aby klient nemusel dlouze čekat. Vždy je daleko příjemnější pro klienta, když ho osoba kontaktuje zpětně a navrhne mu možná řešení jeho situace, než aby byl odkazován na další telefony, kde se třeba ani nemusí dovolat. Proces by měl být navržen tak, aby klient byl obsloužen rychle, klient byl zbaven určité činnosti a tak mu ulehčil život a byl příjemně překvapen.

d) Data

Základem kvalitního CRM je právě dobře navržená a udržovaná firemní databáze klientů. Pro udržování kvalitního vztahu je zapotřebí mít o klientovi, který nás kontaktuje, adekvátní informace o něm samotném, informace o všech produktech, které si u společnosti pořídil. Vědět jaké služby využívá nebo využíval, data o jeho preferencích a potřebách. Informace je potřebné průběžně aktualizovat, tak jak se mění preference zákazníka. Vlastnictví těchto dat je základní podmínkou pro smysluplné využití těchto dat v následném prodeji.

Zákazník hodnotí kvalitu v různých fázích vztahu, od prvotního sběru informací až po konečné hodnocení, kde porovnává konečné důsledky nákupu se svým očekáváním. Požadavky na kvalitu se u zákazníků časem samozřejmě vyvíjejí. Závisí pouze na organizaci, zda tento trend zachytí a poskytne klientům takovou úroveň služeb, kterou očekávají v daném čase.

1.2. Zaměstnanci a CRM

Jako další lidský element v CRM můžeme na druhé straně hledat pracovníky společnosti. Úspěšnost celého projektu implementace funkčního a spolehlivě fungujícího CRM závisí právě na zaměstnancích. Je zapotřebí zajistit profesionální přístup k práci, motivovat zaměstnance a pravidelně systematické měřit jejich výkon. Zaměstnanec si musí být vědom, že jeho úspěch a potažmo úspěch celé společnosti se odvíjí od vztahu s koncovým zákazníkem, toto obzvláště platí například v oblasti finančnictví, kde je úroveň rozvoje CRM systémů na nejvyšší úrovni. Pro úspěšné realizování změn ve vztahu zákazník vs. zaměstnanec je zapotřebí [1]:

- a) vytvořit a formulovat vizi změny pracovníkům,
- b) zajistit znalosti, které budou potřebné ke změně,
- c) revidovat motivační systém,
- d) shromáždit zdroje a to jak finanční tak personální,
- e) vytvořit akční plán.

Všem částem je zapotřebí věnovat stejnou pozornost, podcenění některé z částí vede k rozbourání spolupráce v týmu.

2. Obchodní procesy

Je zapotřebí, aby byly nastaveny tak aby byly maximálně průhledné. Pracovník byl plně seznámen s procesy, které stojí za uzavřeným obchodem, ať už se jedná o uzavření obchodu na dodávku stroje, poskytnutí hypotečního úvěry atd. Znalost procesu nám dává možnost ovlivnit naše jednání s klientem.

Proces lze definovat jako určitý realizátor řady činností v rámci obchodního modelu. V CRM se procesy dělí do 3 skupin a pro nalezení odpovědi na to jak ovlivňují vztah se zákazníkem, je potřebné soustředit se na tyto hlavní skupiny [1]:

- a) marketingové procesy,
- b) obchodní procesy,

- c) procesy spojené s poskytováním služeb.

2.1. Marketing

Marketing se stará o řízení různých marketingových kampaní, řídí zdroje a využívá ke svým aktivitám různé komunikační kanály. Cílem marketingu je oslovit potencionálního zákazníka, zjistit míru jeho zájmu o naše produkty a služby a následně vytvářet seznamy těch co projeví kladný svůj zájem. Z takového seznamu je potřebné vybírat pouze takové zákazníky, kteří představují pro naše služby tu pravou příležitost k úspěšnému uzavření obchodu. Právě kvalita procesu řízení výběru příležitostí velmi velkou mírou ovlivňuje efektivitu marketingových a obchodních aktivit. Klasifikaci potencionálního zákazníka je potřebné provádět podle těchto kritérií: úroveň projeveného zájmu o produkt či službu, způsob identifikace potencionálního klienta a mít alespoň rámcové znalosti o finanční situaci klienta. V případě, že nejsou dostatečné informace o dané příležitosti, je možné, že věnujeme svou pozornost případům, kde je malá pravděpodobnost úspěchu našich produktů, případně o klienta přijdeme. Už při kvalifikaci obchodní příležitosti bychom měli mít prvotní představy o zákaznických potřebách a jejich propojením s možností námi nabízeného řešení.

2.2. Obchod

Na začátku obchodu je nejdříve zapotřebí na základě oboustranné komunikace se zákazníkem zjistit, podle kterých kritérií se zákazník rozhoduje pro nákup řešení. Jaké má k nákupu stimuly a tím revidovat informace poskytnuté marketingem. Obchodník musí dokázat odhadnout riziko neúspěšného obchodu a rozhodnout ať už sám, či spolu s obchodním ředitelem o dalších krocích. V případě, že se v obchodních aktivitách nadále pokračuje, je zapotřebí definovat řešení zákaznickových požadavků, sestaví se plán řešení, obchodník také ověřuje situaci konkurenčních řešení a případně pokud pro to má možnost upravuje svou nabídku.

2.3. Poskytování poprodejních služeb

Samotným podpisem smlouvy nic nekončí. Dalo by se spíše říci, že naopak, právě teď vše začíná. Ať už se jedná o dodání řešení, nebo plnění objednávky, tak je zapotřebí dodat adekvátní servis v případně záručních a pozáručních oprav. Společnosti jsou otevírána

vrátka k navázání dlouhodobého vztahu s klientem prostřednictvím různých servisních aktivit. Obchodní cyklus je tím uzavírán a společnost má dobré předpoklady při kvalitním plnění svých závazků a pravidelným udržováním vztahu s klientem, pro následný prodej (cross-selling, či up-selling).

3. Technologie

Technologie je nástrojem, který má podporovat zákaznický orientované procesy, proškolený personál a je zapotřebí dbát na to, aby byla vhodně implementována do stávajícího informačního systému společnosti. Rád bych v této části pouze nahlédl pod to, co se technicky skrývá pod pojmem CRM. Zaměřil jsem se pouze na určité zobecnění problematiky, bez nějakých bližších detailů.

3.1. Aplikační architektura

Pod pojmem aplikační architektura se rozumí přehled veškerých aplikací a funkcí, jejich uspořádání a přehled vztahů mezi nimi. Dalšími typy architektury můžeme jmenovat architekturu informačních služeb, technologickou architekturu a architekturu řízení IS. Pro tuto práci je nejvýznamnější právě aplikační architektura. Aplikační architektura se skládá z 3 částí [1]: operační, analytická a kooperační část.

Společnosti nabízející komplexní CRM řešení poskytují zákazníkům celou řadu možných modulů, díky kterým je možné ušít řešení přímo na míru potřeb konkrétního klienta. Další možnou alternativou je outsourcing služeb spojených s využitím CRM. Toto řešení je vhodné pro menší společnosti, které nemohou investovat velké částky do vlastních řešení.

3.1.1. Aplikace operační části

Aplikace operační částí dělíme na tři části:

- a) podpora prodejních aktivit,
- b) podpora marketingových aktivit,
- c) podpora servisních aktivit.

Sales Force Automation - Podpora prodejních aktivit

Tyto aplikace zprostředkovávají přehled o tom, v jaké fázi se nacházejí jednotlivé obchodní případy a jaké kroky je potřebné udělat k tomu, aby byl obchod úspěšně uzavřen. Mimo to jsou také schopny analyzovat konkurenci a mnoho dalších činností pro podporu prodeje. Jejich velkým přínosem je sejmutí velké zátěže z obchodníků, a to zjednodušením administrativy. Data o obchodním případě jsou vkládána pouze jednou, následně jsou promítnuta do všech dalších operací, které nutně souvisí s prodejem, není nutné zadávat údaje opakovaně.

Hlavní funkce SFA:

- plánování času a správa kontaktů,
- správa nových kontaktů a jejich distribuce obchodníkům,
- tvorba zpráv a reportů pro management,
- zajištění přístupu do databáze i mimo kancelář,
- řízení prodeje,
- výkazy obchodní činnosti.

Enterprise Marketing Automation - Podpora marketingových aktivit

Ke svým operacím využívá aplikace EMA datové sklady analytických aplikací CRM. EMA vyhledává v získaných datech skryté vztahy, pomocí kterých pak může firma daleko cíleněji nabízet své produkty. Moderní aplikace EMA obsahují sofistikované samo-učící se algoritmy, které v případě, že zákazník komunikuje prostřednictvím webu, upravují současnou nabídku podle klientova profilu nebo dokonce podle jeho bezprostřední reakce. V současnosti dochází k časté kombinaci EMA s informačními kanály, jako jsou elektronická pošta, či bezdrátový Internet. S využitím těchto nástrojů mohou být zákazníci okamžitě informováni například o změnách v cenách produktů.

Hlavní funkce EMA:

- vytváření a plánování kampaní,
- monitoring průběhu kampaní.

Customer Service and Support - Podpora servisních aktivit

Aplikace podporující organizování servisu a servisních zásahů u zákazníků. V rámci poskytování služeb, které souvisí s následným užíváním výrobku či služby, dochází k velkým změnám a dá se říci, že zde lze hledat jednu z možností diferenciací naší služby či výrobku od našich konkurentů. Vyrobit, či prodat dobrou službu je dnes samozřejmé, ale to jak se o klienta dokážeme postarat v případě jakékoli závady, nejasnosti či poskytnutím doplňkových služeb je v dnešní době předpokladem dlouhodobé spolupráce.

Možnosti aplikací CSS:

- dostupnost náhradních dílů,
- rezervace náhradních dílů,
- vedení kalendáře preventivních servisních prohlídek.

3.1.2. Aplikace analytické části

Další a možná důležitější částí CRM je jeho analytická část. Úkolem této části systému je zpracovat data o klientech získaná pomocí operativních aplikací CRM, případně z dalších zdrojů (ERP, transakční systémy, distribuční kanály). Pro úspěšné fungování a využití takto získaných dat je potřebné centralizovat informace o svých klientech, centrální databázi zákazníků. Primární data jsou postupně zpracovávána a posléze podrobeny analytickým dotazům aplikací business intelligence, z nichž jsou získány výstupní informace, které odpovídají na otázku, jaký je ten který konkrétní zákazník, jaké má zvyky, zájmy či preference. Business intelligence představuje komplex aplikací, které se specializují na plánování a analýzy podnikových činností. Jsou určeny vedoucím zaměstnancům a jsou orientovány výlučně na výše zmíněné činnosti. Do aplikací BI se zahrnují tyto aplikace:

- a) manažerské aplikace EIS = „*Executive Information Systems*“,
- b) datové sklady = *data warehouses*,
- c) datová tržiště = *data marts*,
- d) dolování dat = *data mining*.

Pro analytické výpočty je nevhodné ukládat data do jednotlivých vzájemně propojených tabulek, tzv. relačních databází. Analýza musí přinést koncovému uživateli souvislosti, které nejsou patrné z holých primárních dat. Svému zkoumání podrobuje velmi velké množství, na první pohled nesourodých dat, a je nutné zajistit rychlou odezvu v případě potřeby změnit jedno či více hledisek a na konci svému uživateli poskytnout jednoduchý výstup ve formě tabulek a grafů. Tyto možnosti přináší multidimenzionální tabulka⁹, kde je možné měnit jednotlivé dimenze, úhly pohledu a tak modelovat realitu.

3.1.3. Kooperační část

Tato část CRM se orientuje na komunikaci se zákazníkem, a také na komunikaci s okolím, v němž organizace působí (sdílení informací o zákazníkovi s obchodním partnerem, prodejci mimo vlastní společnost apod.).

Do kooperativní části CRM se zahrnuje [1]:

- a) aplikace podporující práci obchodníků, prodejců v místě u zákazníka,
- b) podpora komunikace přes web a email,
- c) nástroje určené k řízení kontaktních center (pozn. podrobněji v následující kapitole).

4. Obsah, data

Pro efektivní práci s daty je zapotřebí, aby byla data přístupná všem autorizovaným zaměstnancům v takové skladbě, jaké je jejich pracovní zaměření. Data musí být soustředěny v jednom datovém skladu (1 datový sklad myšleno logicky, ne fyzicky). Jedině takto bude možné klientská data efektivně zpracovávat.

⁹ DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0401-3

III. Kontaktní centra

V souvislosti s fungováním kooperační části CRM se v této práci podrobněji zaměřím na kontaktní centra jako jeden z klíčových prvků komunikace s klienty. A zároveň bude tato část sloužit jako určitý teoretický podklad pro další zkoumání situace v reálných podmínkách kontaktního centra Živnostenské banky.

1. Definice pojmu

„Kontaktní centrum definováno jako organizační jednotku v podniku, kde se více osob zodpovídá na telefonické dotazy klientů, aktivními akvizičními telefonáty oslovují potencionální klienty a zpracovávají klientské požadavky.“¹⁰

2. Proč společnost zavádí kontaktní centrum?

Existuje celá řada důvodů, proč podnik realizuje projekt zavedení kontaktního centra, případně se zajímá o možnosti realizace podobného projektu. Jde nejspíše o logický směr rozvoje podniku, kdy s narůstajícím počtem klientů a vazeb s klienty se zvyšuje potřeba zefektivnění komunikace se zákazníkem. Kontaktní centrum je centrálním uzlem, který dokáže pracovat s různými komunikačními kanály s různými typy klientů. Jedno zda si podnik komunikační služby zajišťuje vlastními zdroji a šel cestou vlastního kontaktního centra, nebo cestou druhou, kdy si centrum pronajme a využívá specializovaných firem nabízejících outsourcing. Obě varianty jsou možné, obě mají své přednosti a nevýhody, oba způsoby se liší i možnostmi dalšího rozvoje a vývoje. Vybral jsem několik důvodů proč zavést kontaktní centrum:

- růst počtu klientů, kteří mohou komunikovat se společností různými prostředky,
- růst efektivity komunikace s klientem, růst image firmy u široké veřejnosti,
- možnost cíleného oslovování klientů

¹⁰ SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1536-0

- centralizace komunikace,
- podnik získá možnost kontroly komunikace se zákazníky, přístup k různým analýzám a zlepšovat tak svoje služby.

3. Kontaktní centrum a podniková kultura

Kontaktní centrum je jedno z prvních míst, které na zákazníka zapůsobí. Většinou se potencionální klient zachová tak, že buď jde rovnou na obchodní místo, nebo si ještě před samotnou návštěvou zavolá a zjistí, jaké služby společnost nabízí a zda pro něho bude nabídka společnosti zajímavá. V okamžiku telefonátu působí na volajícího několik faktorů, které je potřebné nastavit tak, aby odpovídali naší firemní kultuře a odráželi tak náš vztah ke klientovi. Jedná se zvláště o tyto faktory:

- úvodní hláška, která je nastavena v IVR systému,
- profesionalita a atmosféra samotného hovoru s operátorem,
- provedení následně přislíbených kroků.

4. Pilíře kontaktního centra

Dalo by se říci, že pilíře, o které se kontaktní centrum opírá, jsou velmi podobné jako pilíře samotného CRM. Opět jsou jimi v první řadě lidé, technologické vybavení a zázemí a organizace procesů, které je zapotřebí v kontaktních centrech řídit.

4.1. Zaměstnanci

Lidé, to je ten největší zdroj společnosti a pro kontaktní centrum to platí dvojnásob. Kvalitní personál v kontaktním centru je velkou předností a konkurenční výhodou a tento fakt by měl být zohledněn při najímání nových zaměstnanců. Je nutné, aby si společnost uvědomila, že kontaktní centrum už není pouze těch pár tmavých kanceláří s lidmi se sluchátkem u ucha, které pouze stojí peníze, je nutným zlem protože konkurence má také své kontaktní centrum. Kontaktní centrum již není pouhým nákladovým střediskem. Na kvalitě operátorů a na jejich pro-klientském přístupu stojí komunikace jak s externím tak interním zákazníkem. Pozice v kontaktních centrech mohou být odlišné, ovšem lze definovat několik klíčových pozic, které jsou v každém podobném oddělení.

4.1.1. Telefonní operátor = Agent

Telefonní operátor je tím pravým vojákem v první linii. Je to první osoba, kterou po přihlašovací znělce zákazník slyší a je to osoba, která utváří prvotní dojem o naší společnosti u zákazníka. Nároky na práci se stále zvyšují a zaměstnanci musí držet krok s dobou a přizpůsobit se stále náročnějším podmínkám. Operátor je též dennodenně vystaven velkému stresu, což je jedním z největších důvodů relativně časté fluktuace telefonních operátorů, uvádí se¹¹, že průměrná fluktuace v kontaktních centrech v roce 2000 byla 32%.

4.1.1.1. Charakteristika operátora

Komunikace:

- vyjadřovací schopnosti, jazykové vyjadřování, schopnost aktivního naslouchání, rychlost mluvy a modulace hlasu.

Odbornost:

- vlastnosti týkající se odborných znalostí produktu, či služby, schopnost orientace se ve společnosti, v níž působí, znalost zákazník potřeb, základní znalost konkurenčních nabídek, schopnost práce na PC.

Osobnost:

- flexibilita, loajalita vůči společnosti, sebeovládání, vysoký stupeň emoční inteligence, schopnost rychlého úsudku a rychlého rozhodování ve stresových situacích, odolnost vůči stresu, schopnost improvizace.

Další vlastnosti:

- empatie, orientace na zákazníka a jeho potřeby, teamový pracovník, schopnost učit se novým věcem a přijímat pozitivně změny a vysoké nasazení.

Jak je patrné, žádaných vlastností je velmi mnoho a velmi špatně se hledá osoba zvládající všechna kritéria. Z osobní zkušenosti vím, že práce v kontaktním centru je velmi psychicky náročná a vysilující. Jsou kladeny vysoké nároky a je velmi těžké vypořádat se,

¹¹ SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1536-0

se všemi úskalími všedního pracovního koloritu. Zvláště pak nováček, který nemá zkušenosti, velmi často nevydrží a mění pracovní pozici, je to dáno neustálým stresem, velkou šíří portfolia služeb, které jsou nabízeny. Operátor je nucen zvládat několik činností najednou, myslet 3 kroky dopředu a zároveň věnovat plnou pozornost klientovi tak aby dostal servis, který si platí.

4.1.2. Vedoucí týmu = Teamleader

Teamleader je osobou, která má na starosti organizaci určitého počtu agentů, které sdružuje ve svém týmu. Je tedy zřejmé, že na jeho osobu jsou kladeny vyšší nároky a to zejména nutností vedení týmu. Žádaný je všeobecný přehled a důkladnější znalost produktu, tak aby mohl poskytnout operativně pomoc svým svěřencům. Je zodpovědný manažeru kontaktního centra, kterému pravidelně poskytuje různé druhy reportů a je spojnicí manažera s operátory a obráceně. Musí to být osoba s pozitivním přístupem k práci, disponovat určitým stupněm autority, člověk kreativní a ctící firemní kulturu a hodnoty. Velmi často se také může setkat s pojmem supervizor, jeho role je sloučena s rolí teamleadra v menších centrech, ve velkých centrech je tato pozice samostatnou jednotkou. Jedná se o pracovníka, který má na starosti sledování kvality telefonátů, jejich hodnocení a poskytuje operátorům zpětnou vazbu formou pravidelných hodnocení. Je potřebné, aby tato osoba byla nositelem změn a opět spojovacím článkem mezi operátorem a managementem centra.

4.1.3. Manažer

Manažer kontaktního centra by měl být osobností, která má zkušenosti s řídicí prací, má dobré znalosti telekomunikační a výpočetní techniky. Je to týmový vůdce, který dokáže svůj tým motivovat ve správně čas a správnými prostředky. Je to člověk schopný prosazovat změny, které časem musí přijít a dokáže je pozitivně svým podřízeným komunikovat a ukázat nové možnosti, které sebou přinášejí. Je potřebné, aby měl představu a celkový přehled o chodu jemu svěřeného oddělení, tak aby měl pro své rozhodování potřebné informace a mohl tak správně plánovat budoucnost celého kontaktního centra. Manažer musí neustále reagovat na měnící se podmínky ve společnosti, být v kontaktu se svými nadřízenými a osobami zodpovědnými za rozvoj produktů, marketingem a dalšími tak, aby měl aktuální informace z firemního zákulisí.

4.2. Technologie

Technické zázemí kontaktního centra zahrnuje následující [6]:

- samotná technologie, zde hovoříme o pobočkových ústřednách, ACD systémech, CTI a samozřejmě nutné výpočetní technice, kterou jsou jednotlivé pracovníci vybavení,
- telekomunikační přístup,
- hlasový systém,
- interní informační systém,
- software pro poloautomatické plánování směn operátorů,
- nahrávací zařízení,
- zákaznické systémy, CRM,
- monitoring.

4.3. Organizace procesů

Sjednocení všech procesů v kontaktním centru je velmi náročnou záležitostí, je zapotřebí silného managementu projektu, zkušeností teamového manažera, který je schopen operativně řešit vzniklé situace a optimalizovat procesy tak, aby byly v souladu s požadavky centra. To jak je centrum výkonné, je také nemalou měrou závislé na stupni implementace interních procesů s ostatními procesy ve společnosti

4.3.1. Základní procesy

Procesy v rámci kontaktního centra jsou dynamické, procházejí tedy vývojem stejně tak jako se mění centrum tak se mění interní a externí procesy.

- **Interní procesy, týkající se samotného chodu kontaktního centra:**
 - přijetí, předání a směrování hovoru,
 - administrace hovoru a zpracování údajů,
 - plánování směn, rozložení operátorů do jednotlivých týmů.

- **Externí procesy zahrnují podnikové procesy, které prochází napříč celou firmou**
 - přijetí objednávky, zřízení, změna nebo zrušení produktu či služby,
 - různé marketingové a prodejní kampaně,
 - vyřizování dotazů týkajících se našich služeb a výrobků,
 - vymáhání pohledávek.

5. Hodnocení činnosti

Centrum je hodnoceno celou řadou jak kvantitativních tak i kvalitativních parametrů, které by měli být rozepsány až do formy jednotlivých pokynů a úkolů pro jednotlivé operátory.

5.1. Kvantitativní parametry

Mezi kvantitativní parametry jsou řazeny:

- počty zpracovaných hovorů, zodpovězených e-mailů,
- využití pracovní doby,
- úspěšnost provedení činností jako je objem objednávek, počty domluvených schůzek atd.

5.2. Kvalitativní parametry

Tyto parametry pomáhají posoudit úroveň poskytovaných služeb a identifikují slabá místa, které je zapotřebí zlepšit.

- úroveň komunikace hodnocením nahrávek, kontrolní telefonáty formou mystery callingu,
- efektivita využití prodejních příležitostí v rámci cross-sellingu a up-sellingu,
- odborné znalosti operátorů.

Management musí přesně definovat jednotlivé parametry, aby mohlo být sledováno jejich plnění, jedná se o nastavení takových cílů, které je možné transparentně prezentovat, kontrolovat je v pravidelných intervalech. Pravidelným hodnocením docílíme zlepšující se

úrovně kvality hovorů a komunikačních dovedností operátorů, což je jedním z hlavních předpokladů pro dlouhodobě prosperující kontaktní centrum.

6. Shrnutí

Kontaktní centra, jsou nepostradatelnou a jednou z klíčových součástí CRM. Fungují totiž jako jeden z hlavních kanálů pro komunikaci se zákazníkem. Kontaktní centra umožňují individuální kontakt se zákazníkem prostřednictvím všech komunikačních kanálů, které nám technologie nabízí – telefon, fax, elektronická pošta, webové stránky, VoIP. Cílovým stavem zavádění CRM softwaru v kontaktním centru je situace, kdy operátor má při komunikaci s klientem k dispozici veškerou historii komunikace toho daného klienta, jaké jsou služby a produkty, které využívá a to co mu podnik má v plánu nabídnout a možnost poskytnout. Takto se snaží společnost individualizovat vztah se zákazníkem a provádět cílenější segmentace. Poslání centra není pouhé vyřizování stížností, různé akviziční činnosti apod., centrum je opravdovou oporou v řízení vztahu se zákazníkem.

IV. Praktická část

V této části mé práce jsem se zaměřil na kontaktní centrum Živnostenské banky. Kontaktní centrum je jednou z částí efektivní zákaznické strategie a proto, bych zde rád uvedl to jak je kontaktní centrum společnosti navržené, jak se pracuje s daty o klientech a jak jsou data využívána. Rád bych zhodnotil situaci v oblasti CRM a nakonec identifikoval možnosti zlepšení současného stavu v souvislosti s klientem a práce s ním.

1. Představení společnosti

Živnostenská banka byla založena jako jeden z nejstarších finančních ústavů ještě za dob Rakouska-Uherska, konkrétně v roce 1868, kdy byla založena jako akciová společnost, která se zaměřovala na financování malých a středních podniků. Postupně si vybudovala silnou pozici na trhu, která byla nejdominantnější v dobách 1.republiky, kdy ovládala většinu zdrojů v zemi, koncern kolem Živnostenské banky čítal mnohé světově proslulé společnosti a před druhou světovou válkou ovládala zhruba 60 společností, v řadě dalších společností měla rozhodující slovo.

Po nástupu komunistického režimu se banka dostala do ústraní, k oživení bankovních aktivit došlo jen díky mnohaletým zkušenostem a znalostem v rámci mezinárodního bankovního styku a operacemi s cizími měnami. V letech 1958 – 1988 se stala Živnostenská banka jednou z předních československých bankovních institucí, které zabezpečovaly dovozní a vývozní operace v rámci tehdejší Rady pro vzájemnou hospodářskou pomoc. Živnostenská banka v tuto dobu měla jako jediná své obchodní zastoupení v Londýně. Díky tomuto postavení se stala také jakýmsi ostrovem pro Čechy a Slováky, kteří pracovali v zahraničí, zahraniční firmy působící v Československu a státní instituce a potřebovali konto vedené v zahraniční měně.

V 90.letech 20.století banka několikrát změnila svého majitele. Poprvé do společnosti vstoupil investor ze Spolkové republiky Německo, banku ovládla BHF-Bank. Druhá změna přišla v roce 1998, tentokrát se jedná o banku Bankgesellschaft Berlin. Poslední

změna majitele přišla v roce 2002. Živnostenská banka se stala součástí italské finanční skupiny UniCredit Group v čele s italskou bankou UniCredito Italiano. V současné době stojí banka asi před svým největším úkolem v novodobé historii, čeká ji sloučení s HVB Bank a spolu s touto fúzí kompletní změna značky, kdy dojde k zániku, dlouholeté značky Živnostenská banka a její přeměna na novou, evropsky orientovanou značku UniCredit Banka. Živnostenská banka je považována díky své dlouholeté tradici za jeden z nejprestižnějších finančních ústavů v Čechách. Její postavení zvláště v oblasti poskytování privátního bankovníctví je na velmi vysoké úrovni a uznávané. V posledních letech se společnost stejně jako mateřské banky v Itálii orientuje na retailové bankovníctví. Nová značka je proklamována jako příchod nové filozofie, klient se stane součástí skupiny UniCredit, členem rodiny klientů z celé Evropy a UniCredit Banka se tak stane součástí „opravdu“ 1.evropské banky.

Skupina UniCredit Group patří k největším evropským bankovním skupinám, tržní kapitalizace je přibližně 70 miliard eur. Skupina působí celkem na 20ti trzích západní, střední a východní Evropy, zaměstnává 142 000 zaměstnanců a ti obsluhují zhruba 35 milionů klientů. Celková aktiva uváděna ke dni 30.9.2006 byla ve výši 822 miliard eur. Za aktivity na trzích střední a východní Evropy je odpovědná banka číslo jedna v Rakousku, Bank Austria Creditanstalt, její obchodní síť čítá více než 3000 poboček, což je nejvíce v daném regionu, jejich 60 tisíc zaměstnanců poskytuje služby 24 milionům klientů.

2. Zákazníci

Segmentace klientů je prováděna obvyklými způsoby, asi jako ve všech ostatních finančních institucích, resp. bankovních domech po celém světě. Rozlišují se klienti do 3 základních skupin:

1. Domácnosti, jednotlivci
2. Malé a střední podnikání
3. Velké korporace

Banka se zaměřuje pouze na tyto oblasti zákazníků, některé zvláštní skupiny jako je například sektor veřejných služeb a veřejné správy se přímo neorientuje. Kontaktní centrum se zabývá podporou a servisními operacemi spojenými s obsluhou klientů z řad domácností, případně klientů malého a středního podnikání. Rád bych se tímto zaměřil na tuto oblast, někdy také nazývána jako oblast retailového a small business bankovníctví.

2.1. Segment jednotlivci

Jsou rozlišovány 3 další podsegmenty, které se dále dělí:

- privátní klient (Private),
- středně příjmový klient (Affluent),
- běžný klient (Mass market).

Banka ještě rozlišuje tzv. skupiny klientů v rámci daných subsegmentů. Společnost má tak detailnější informace o skladbě svých zákazníků a má velmi dobré předpoklady pro efektivní rozlišování toho, jak s kterým klientem jednat a to jaké produkty mu v jeho životní fázi nabídnout.

2.2. Malé a střední podnikání

Opět i zde lze rozlišit 3 podsegmenty, kdy banka dělí malé a střední podnikatele a firmy do skupin podle vykázaného obrátu. Segment malého a středního podnikání je omezen horní hranicí kreditního obrátu 70 milionů Kč ročně. Rozlišují se základně na skupiny drobných živnostníků a firem.

3. Analýza podnikové kultury

V této části bych se rád zaměřil na to, jak se společnost prezentuje veřejnosti, to jak by chtěla působit na veřejnost. Její cíle a jaké podnikla kroky pro realizaci svých představ. Podniková kultura je jedním z prvků, který ovlivňuje řízení vztahu s klienty.

3.1. Charta integrity = *Integrity charter*

V roce 2006 byla přijata po celé skupině Charta integrity, každý zaměstnanec se s touto chartou měl seznámit a podepsat se pod tento dokument. Charta je jakýmsi souhrnem

hodnot nově vznikající evropské skupiny a má být jakýmsi morálním obrazem pro chování všech zaměstnanců jak ke klientům, tak ke všem kolegům v nové bance. Skupina je velmi různorodá a z tohoto důvodu vznikl tento dokument, jež byl přijat všemi společnostmi, které do evropské rodiny společnosti UniCredit patří, styl řízení ve skupině je založen na transparentním a konstruktivním jednání. Charta si klade za cíl uchovat tyto hodnoty a dále je posílit. Asi nejdůležitějším sdělením dokumentu je, že zisk společnosti je právě v její integritě. Je nezbytné se denně ohlížet na hodnoty, které byly definovány jako základ integrity. Těmito hodnotami by se mělo řídit chování zaměstnanců UniCredit při jejich jednání se všemi protějšky včetně institucí jako jsou vládní úřady a veřejní činitelé. A především na sebe vzájemně působí se stranami, které jsou zásadní pro tvorbu zisku a řetězem sociálních vztahů, jako jsou:

- a) spolupracovníci,
- b) klienti a dodavatelé,
- c) investoři,
- d) místní komunity.

3.1.1. Hodnoty charty

Na tomto místě bych rád uvedl hodnoty jež charta ukotvuje, a rád bych uvedl několik příkladů v nichž bych rád uvedl nastavení těchto hodnot vůči různým skupinám.

Poctivost

Je zapotřebí vyloučit jakoukoli formu protekcionářství či zvýhodňování ve vztahu ke spolupracovníkům, ať již v procesech jmenování a kariérního hodnocení nebo při aplikování motivačních plánů. Je potřebné vždy věnovat klientům náležitou pozornost a snažit se zajistit jejich spokojenost. Jedná se o jednu z klíčových hodnot. Každý investor má právo na pozornost bez jakékoli diskriminace nebo zvýhodňování.

Transparentnost

Transparentně sdílet informace a znalosti s kolegy je přínosem pro celý podnik a ne pouhým nástrojem osobní moci sloužící k individuálnímu prospěchu. Klient by měl být jednoduše a včasně seznámen s charakteristikami produktů a služeb a s možnými důsledky nákupu.

Respekt

Důležité je zaměstnancům vždy zajistit jasně definované role a oblasti odpovědností, naslouchat jim a věnovat jim pozornost. Je nutné zajistit respekt a ochranu důvěrnosti informací o klientech, která získáváme na základě vztahu s ním vytvořeným.

Svoboda

Je zapotřebí nabízet takové prostředí, v němž budou lidé svobodně vyjadřovat svůj nesouhlas a neobávají se změnit svůj názor. Je zapotřebí podporovat vyjadřování nesouhlasu nahlas.

Vzájemnost

Ve vztahu ke klientům to znamená nabízet klientovi za jeho peníze výnosy, uspokojení potřeb a spolehlivost. Je zapotřebí naslouchat individuálním potřebám každého klienta a tyto poznatky převádět do praktického použití. Podnik musí spolupracovat se svými dodavateli a vzájemně si vyměňovat informace a znalosti tak, aby společně vytvářeli hodnoty.

Důvěra

Je nutné stále dokazovat naši získanou pověst na základě zásadového chování zaměstnanců, spolehlivost produktů a služeb a schopnost uznat chyby. Je zapotřebí aby společnost dlouhodobě sbližovala své hodnoty s hodnotami svých klientů, a to tak aby klient věděl, že je společnost na jeho straně.

3.2. Shrnutí

Je patrné, že banka má velmi detailně definovaný vlastní vnitřní kodex jak se chovat ke svým obchodním partnerům, klientům a dalším skupinám, s kterými přichází do styku. Banka se snaží zaujmout klienty z řad široké veřejnosti, střední skupiny obyvatelstva, které představují velmi lukrativní obchodní příležitost. Banka musí vystupovat jako solidní, důvěryhodný partner, který se dokáže plně postarat o klientovi finance. Živnostenská banka byla dlouhou dobu synonymem banky pro malé podnikatele, samotný název tento fakt podporuje. Nyní se jedná o středně velkou banku, která poskytuje velmi široké

spektrum běžných bankovních služeb, ovšem je schopna vyhovět individuálním požadavkům klientů. Banka se snaží vycházet vstříc individuálním požadavkům svých klientů a maximálně jeho přání uspokojit. Bankovní segment je jeden z nejvíce konkurenčních a je zapotřebí svoje výhody důsledněji prezentovat. V současné době banka nabízí velice konkurence schopné produkty, ovšem bez větší prezentace.

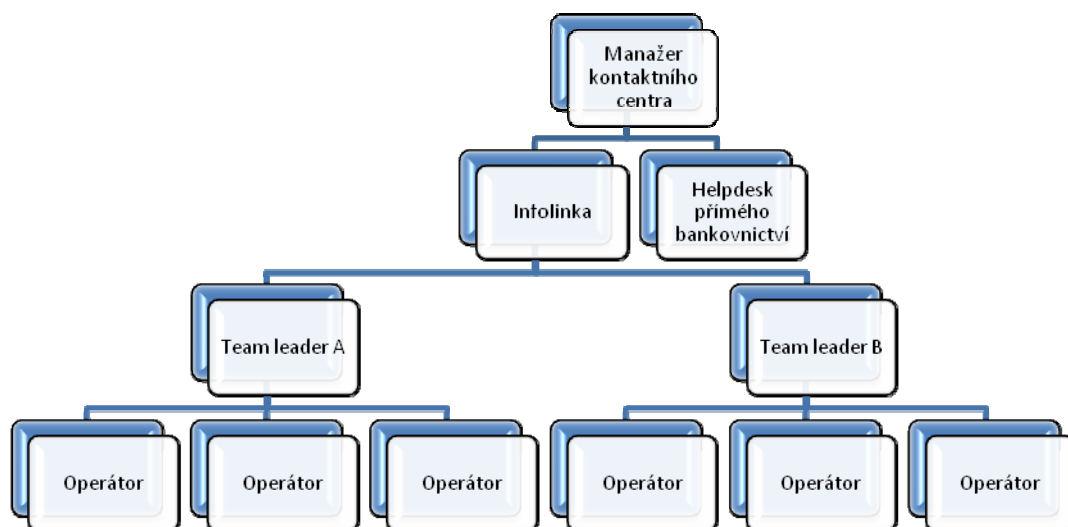
4. Charakteristika kontaktního centra Živnostenské banky

Živnostenská banka spustila projekt vlastního call centra (dále jen CC) v roce 1997, kdy byl nejprve spuštěn hlasový automat IVR, který umožňoval v rámci služby Telebanka pasivní a aktivní operace s účtem zákazníka. V roce 2000 bylo přidáno klasické CC, které bylo provozováno až do roku 2004 v pražských prostorách. V roce 2004 bylo rozhodnuto o stěhování do nových prostor mimo Prahu, jako finální lokace bylo vybráno město Liberec. V současnosti stojí kontaktní centrum před další velkou výzvou. Fúze Živnostenské banky s HVB Bank. Dojde k sloučení obou bank a tím pádem nutnost změnit kontaktní centra společnosti v jedno integrované oddělení. Centrum dostane nové pravomoci a stane se odděleným útvarům v rámci organizační struktury.

4.1. Organizační členění

Současné hierarchické členění kontaktního centra je zobrazeno detailně na obrázku 4.1. Dále pokračuje stručný popis odpovědností jednotlivých členů týmu.

Obrázek 4.1 – Složení kontaktního centra



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.1. Manažer kontaktního centra

Manažer kontaktního centra je vrcholným představitelem kontaktního centra. Je to osoba, která se stará o dlouhodobý rozvoj centra, tak aby to bylo v souladu s rozvojem samotné společnosti. Navrhuje změny, díky kterým je možné poskytovat stále lepší služby klientům. Má na starosti strategické plánování rozvoje a vytváření dlouhodobých plánů vývoje. Je to osoba, která přichází do styku s ostatními odděleními banky a s jejich představiteli spolupracuje na výše uvedených změnách, návrzích apod. V organizační struktuře je zodpovědný řediteli obchodních míst, divizi retailového bankovníctví.

4.1.2. Infolinka

Skupina infolinka poskytuje celoročně 24hodinový servis jak klientům, tak neklentům na bezplatné lince. Současná kapacita centra je navržena na 14 operátorů, kteří pracují v 3 směnném provozu.

Poskytované služby:

- servis k platebním kartám (aktivace, blokace, autorizace, a dále ověřování jednotlivých transakcí),

- poskytování informací spojených s provozem banky a jejími dceřinými společnostmi i partnery,
- poskytování služeb spojených s provozováním systémů přímého bankovníctví pro klienty banky,
- spolupracuje se skupinou backoffice při zasílání požadovaných informací.

Odpovědnosti a povinnosti pracovníků

- **Team leader:**

- organizace týmu a dohled nad jeho řádným chodem,
- metodické řízení a koučování týmu,
- v koordinaci s vedoucím oddělení tvorba a údržba pracovních pokynů,
- kontrola dodržování směnného provozu,
- dohled nad správným výkonem pracovních úkolů podřízených,
- kontrola systémů,
- kontrola a dozor nad bezpečností práce,
- hlášení mimořádných událostí přímým nadřízeným.

- **Operátor kontaktního centra:**

- servis k platebním kartám vydaných ŽB (Visa, MC) i jinými bankami (zejména aktivace, blokace, autorizace, a dále nastavení pojištění či internetových limitů),
- poskytování informací spojených s provozem banky a jejími dceřinými společnostmi i partnery,
- poskytování služeb spojených s provozováním systémů přímého bankovníctví pro klienty banky,
- sjednávání schůzek pro obchodní síť,
- pravidelná kontrola funkčnosti spojení do CC a bankovních systémů.

4.1.3. Helpdesk přímého bankovníctví

Pracovní rozvrh a délka pracovní doby skupiny Helpdesk je určována s přihlédnutím na potřeby provozu systémů přímého bankovníctví a na servisních službách pro tyto systémy,

které tato skupina poskytuje. Běžný denní provoz skupiny Helpdesk je stanoven od 7:30 do 19:00 hodin.

Poskytované služby:

- poskytování služeb spojených s provozováním systémů přímého bankovníctví pro klienty banky,
- zakládají informace o klientech do společné informační databáze,
- poskytují konzultace a uživatelskou podporu klientům.

Odpovědnosti a povinnosti pracovníků

• **Vedoucí týmu:**

- organizace skupiny a dohled nad jejím řádným chodem,
- metodické řízení skupiny,
- v koordinaci s vedoucím oddělení tvorba a údržba pracovních pokynů,
- dohled nad správným výkonem pracovních úkolů podřízených,
- koordinace činnosti s ostatními útvary ŽB,
- kontrola a dozor nad bezpečností práce,
- hlášení mimořádných událostí přímým nadřízeným.

• **Pracovník skupiny:**

- poskytování služeb spojených s provozováním systémů přímého bankovníctví pro klienty banky,
- poskytují konzultace a podporu klientům,
- zakládají informace o klientech do společné informační databáze,
- spravování centrální emailové adresy: helpdesk@zivnobanka.cz.

4.2. Obsluhované kanály

Kontaktní centrum Živnostenské banky obsluhuje nebo podává servis k těmto komunikačním kanálům: telefon, SMS, fax, elektronická pošta a webové stránky.

4.2.1. Telefon

Jedná se o kontaktní centrum vzniklé z klasického CC, tudíž se jedná jednoznačně o nejvíce používaný komunikační prostředek. Centrum odbavuje jak klasické *inbound* hovory, kdy jsou telefonní hovory směřovány směrem z okolí do centra, nejčastěji se jedná o telefonáty klientů a neclientů realizované přes bezplatnou informační linku 800 12 24 12. Telefonáty jsou automaticky distribuovány na jednotlivé operátory pomocí ACD systému, dochází k jejich archivaci, pro potřeby případných reklamací. V rámci marketingových kampaní, kdy je potřebné obvolat větší množství dopisem oslovených klientů, je zapojeno i kontaktní centrum banky. Na tyto aktivně vedené telefonáty (také tzv. *outbound* hovory) jsou většinou najímáni studenti, případně je speciálně proškolen někdo ze stávajících zaměstnanců centra.

4.2.2. Zprávy SMS

V současné době má kontaktní centrum možnost pouze pasivního nahlížení na automaticky odeslané odpovědní SMS zprávy, které byly vygenerovány bankovním systémem na základě automatické objednávky, kterou si klient nastavil v rámci služeb přímého bankovníctví. Jakékoli přímé oslovení klientů se děje pouze formou ohlášení mimořádných výpadků služeb přímého bankovníctví, přičemž tyto SMS zprávy má možnost odeslat, případně vygenerovat pouze oddělení vývoje a správy přímého bankovníctví.

4.2.3. Fax

Fax jako komunikační prostředek je používán spíše pro služební účely, kdy jsou posílány různé interní dokumenty potřebné pro poskytování dalších služeb klientům. Klientům má možnost zaslat centrum pouze formou zaslání potvrzení o zadání aktivní operace v rámci přímého bankovníctví, kdy po zadání jednorázového platebního příkazu, klient obdrží faxové potvrzení se všemi závaznými údaji zadanými operátorem.

4.2.4. Elektronická pošta

Asi druhý nejčastější komunikační prostředek pro sdělování informací klientům, kdy jednotlivé skupiny obsluhují svou informační adresu, skupina infolinka má na starosti adresu info@zivnobanka.cz a skupina helpdesk se stará o adresu helpdesk@zivnobanka.cz.

Interně je nastaveno, že zvláště na informativní emaily se odpovídá do 24hodin, pokud se jedná o víkendy tak zde je doba prodloužena na 48hodin. V rámci měření ERI se Živnostenská banka v posledních měřeních pohybuje v horních částech žebříčku, přičemž se jedná o umístění mezi těmi nejlepšími. Samotný index měří nejen samotnou rychlost odezvy, ale také formální, obsahovou stránku, dodatečné informace, které jsou klientovi poskytnuty a další.

4.2.5. Webové stránky

Operátoři poskytují informační servis k internetovým stránkám společnosti. Jsou schopni klienta navigovat tak, aby našel potřebné informace. Stránky jsou kontrolovány, zda obsahují aktuální informace, jedná se o informace o úrokových sazbách a kurzovním lístku.

4.3. Motivace a odměňování zaměstnanců

- **Operátor kontaktního centra:**

- Pevný měsíční plat, který je navyšován příplatky za pracovní pohotovost a příplatky za práci o víkendu a v noci.
- Motivační systém v současnosti nastaven na čtvrtletním mimořádném odměnění, formou mimořádných finančních bonusů. Jsou stanovena 3 pásma, operátoři jsou hodnoceni třemi kritérii:
 - a) úroveň servisu měřená pravidelnými měsíčními hodnoceními hovorů vedoucím týmu,
 - b) průměrný počet realizovaných inbound hovorů,
 - c) sjednaný počet schůzek za kvartál.
- 3 finanční pásma:
 1. 18 000 Kč – první 4 zaměstnanci s celkově největším počtem bodů
 2. 10 000 Kč – 5 zaměstnanců
 3. 5 000 Kč – 3 poslední v celkovém bodovém ohodnocení

- **Team leader:**

- Pevný měsíční plat, navyšován pouze příplatky za eventuální pracovní pohotovost.
- Vedoucí týmu je hodnocen podle toho, jak pracuje jeho team v daném kvartále, dělí se o stejné prostředky jako operátor kontaktního centra.

- **Kontaktní centrum jako celek:**

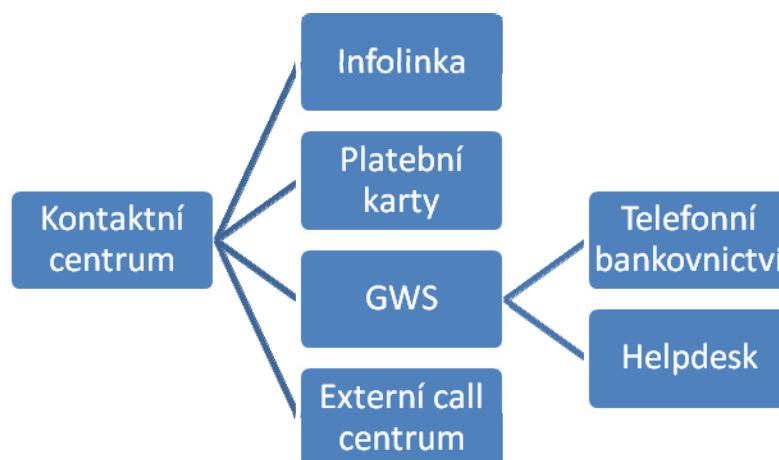
- Kontaktní centrum banky se stejně jako ostatní oddělení podílí na mimořádných bonusech, které jsou vypláceny 1 ročně a to ve výši, která záleží na cílech, které bylo nutné splnit a na cílech celkových, záviselých na tom, jak naplnila banka obchodní plán.

5. Kontaktní centrum nové banky

5.1. Organizační schéma

Nové kontaktní centrum bude mnohem více specializované, než je tomu doposud. Tento posun je logický z pohledu navýšení kapacity samotného centra, tak navýšení počtu klientů, obzvláště co se týče segmentu platebních karet, kde bude asi největší posun. Nové centrum bude obsluhovat klienty využívající pouze kreditní karty a nemají s bankou, žádný jiný vztah, tudíž veškeré procesy spravuje kontaktní centrum. Větší část útvaru bude situována ve stávajících prostorách, které budou samozřejmě kapacitně rozšířeny, externí CC bude outsourcováno. Jako určitý poradní a pomocný orgán zůstává v pražských prostorách kontaktního centra HVB Bank několik agentů, kteří budou poskytovat podporu libereckému centru (příprava školení, řešení složitějších případů, atd.).

Obrázek 5.1 – Organizační schéma nového kontaktního centra



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Infolinka:**

- zpracování klasických přichozích hovorů, kdy v rámci pasivního telemarketingu komunikují s klienty a neklienty, odpovídají na informativní telefonáty, poskytují všeobecné informace o bance, bankovních produktech.

- **Platební karty:**

- správa platebních karet – blokace, aktivace, nastavení limitů platební karty, vyřizování požadavků na vydávání nových platebních karet,
- obsluha procesů souvisejících s žádostí o vydání kreditní karty, předávání dokumentace k posouzení žádosti,
- vymáhání pohledávek souvisejících s kreditními kartami.

- **GWS**

- v rámci skupiny GWS budou fungovat 2 skupiny, jedna bude poskytovat stejně jako doposud helpdesk přímého bankovníctví, kdy budou vyřizovat složitější případy a dotazy a druhá skupina bude pracovat většinou s aplikací telefonního bankovníctví, jedná se o zprostředkovávání aktivních a pasivních operací s účtem po předchozí autorizaci uživatele služby.

- **Externí call centrum**

- externí CC bude centrum, obstarávající servisní operace pro klienty v době nedostupnosti pátečního centra. Bude obstarávat blokaci platebních karet a zpracovávání marketingových kampaní banky.

5.2. Zákazníci nového kontaktního centra

1. klient banky,
2. potencionální klient,
3. interní klient,
4. třetí strany.

Veškeré služby, které budou klientům poskytovány, budou nabízeny 24hodin denně 7 dní v týdnu pouze IVR systémem, živý operátor bude připraven na komunikaci vždy od 7:00 do 22:00, v případě blokací karet bude linka na blokace outsourcována.

6. Oblast řízení vztahů se zákazníky

Toto je nosná část praktické části práce a k samotnému řešení zadání a to nastínění možností, jak vylepšit stávající procesy a fungování kontaktního centra. Zorganizovat centrum v souladu se zákaznickými preferencemi, a tak dokázalo daleko pružněji reagovat na jejich přání. Tak, aby centrum mělo větší znalosti o svých klientech a dokázalo tyto informace adekvátně využít pro generování nových příležitostí a tak zvyšovat zisk celé společnosti.

Po analýze současného stavu jsem se rozhodl uvést několik rozšíření a možností jak zkvalitnit v současnosti používaný přístup ke klientům. To vše samozřejmě s přihlédnutím k nutnosti rozšiřování kontaktního centra.

6.1. Zhodnocení efektivnosti stávajícího kontaktního centra

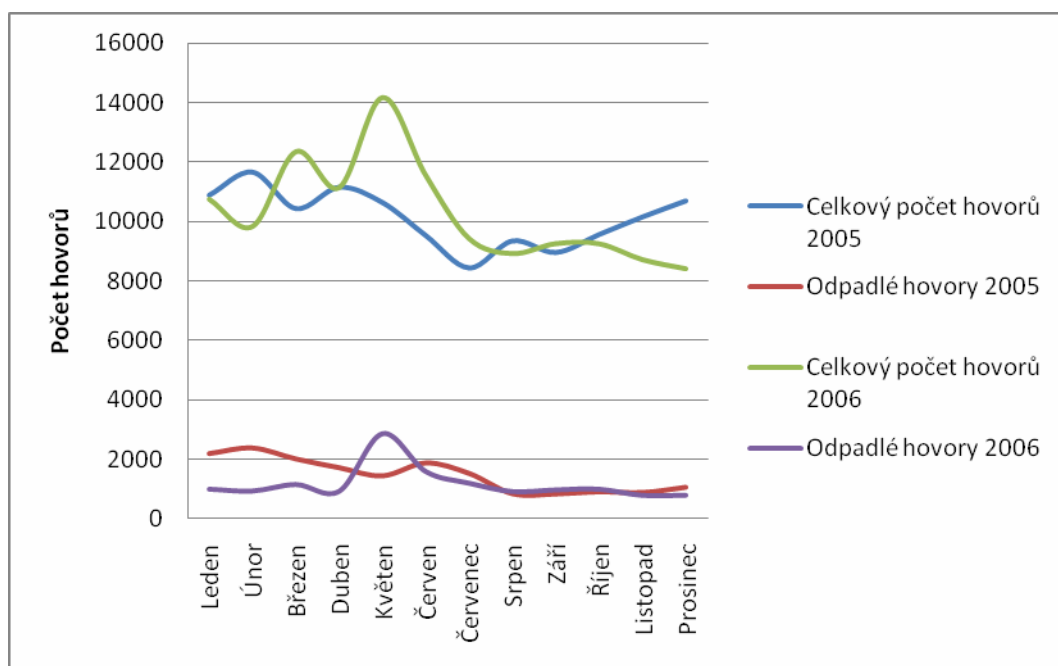
• Kvantitativní faktory

K hodnocení jsem si vybral následující faktory, které budou dále rozepsány:

- celkový počet hovorů,
- počet hovorů na operátora,
- průměrný počet hovorů,
- počet odpadlých telefonátů.

Kontaktní centrum Živnostenské banky obslouží zhruba deset tisíc hovorů měsíčně a zpracuje v průměru 120 emailových dotazů přímo, případně cca 140 emailových dotazů přepošle k dalšímu vyřízení. V průběhu let 2005 a 2006 došlo jen k mírnému růstu počtu telefonátů, konkrétně o 2% v roce 2006, ovšem došlo k razantnímu úbytku telefonátů, které odpadly (pokles o 21%) a taktéž průměrný počet telefonátů na jednoho operátora vzrostl o 6%. Efektivita centra se tedy postupem času zvyšuje, markantní je tento fakt právě u velmi sledované veličiny odpadlých telefonátů.

Obrázek 6.1 – Vývoj počtu hovorů 2005/2006



Zdroj: Vlastní zpracování

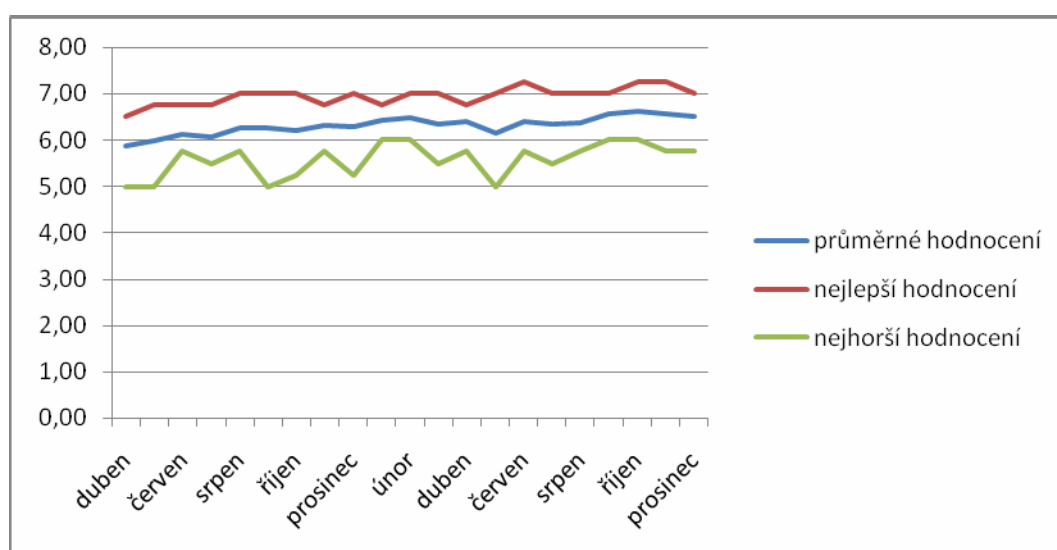
- **Kvalitativní faktory**

K posouzení kvality služeb poslouží následující faktory:

- kvalita hovorů v posledních 2 letech,
- maximální, minimální ohodnocení na operátora,
- grafické zobrazení trendu v kvalitě hovorů, stoupající či klesající trend,
- jak je měřena kvalita hovorů, četnost měření, jak jsou nastavena kritéria.

Kvalita telefonátů je měřena pravidelnými měsíčními měřeními, dle strukturovaného dotazníku. Výsledky jsou následně s agentem konzultovány a jsou mu přidělené body pro zlepšení. Hodnocení je bodové, kdy maximum je stanovena na hodnotu osm bodů. Z výsledků měření za 21 měsíců roku 2005 a 2006 vyplynulo, že hodnocení má tendenci k růstu, agenti zlepšují své výkony v závislosti na získaných zkušenostech. Největších změnou je růst nejnižší dosažené průměrné známky a to o 6%, z 5,36 na 5,76. Nejvyšší hodnocení se již stabilně drží na úrovni sedmi bodů. Toto hodnocení odráží profesionální komunikaci operátora s velkou mírou aktivního naslouchání klientovým potřebám a vysoký stupeň orientace na jeho přání.

Obrázek 6.2 – Vývoj hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2. Analýza pracovních sil

Celé centrum je v současnosti koncipováno pro kapacitu 12 telefonních operátorů, 2 vedoucích týmu a 4 pracovníků helpdesku + manažer kontaktního centra. V současné době není stav pracovníků naplněn z důvodů fluktuace, která zapříčiňuje to, že centrum bylo naplněno pouze ve svých začátcích. Nyní jsou pravidelně najímáni noví zaměstnanci, kteří jsou postupně proškoleni. Kontaktní centrum zatím plně využívá fakt, že se v lokalitě nachází kontaktní centrum konkurenční banky, kdy došlo k přechodu již částečně znalých operátorů. V současné době je v kontaktním centru 9 operátorů zaměstnaných na plný úvazek, 2 operátoři pracují na částečný úvazek a byl přijat nový uchazeč, který čerstvě nastupuje na školení.

6.2.1. Nábor zaměstnanců

Přijímací proces čítá několik kroků. Celý proces začíná zasláním životopisu uchazeče na personální odbor společnosti. Následně je uchazeč podroben strukturovanému telefonnímu pohovoru, kdy jsou hodnoceny jeho schopnosti komunikace po telefonu, vyjadřovací schopnosti, schopnost rychle reagovat na položené otázky a jistého druhu improvizace. Dalším krokem je osobní pohovor s personálním manažerem na firemním ústředí. Celý proces je ukončen posledním rozhovorem, přímo s vedoucím kontaktního centra a jedním vedoucím týmu. Jsou testovány jeho prodejní dovednosti, znalost anglického jazyka a další faktory.

6.2.2. Školení zaměstnanců

Školení operátorů je povětšinou realizováno ve 3 krocích; školení produktové formou samostudia, eventuelní produktové školení na centrále v Praze a komunikační školení, které zaměstnanec absolvuje s manažerem. Nedílnou součástí je také seznámení nového operátora s aplikačním prostředím, ve kterém se bude operátor každý den pohybovat, to má na starosti vždy příslušný vedoucí týmu, do kterého je operátor přidělen.

6.2.3. Zhodnocení

V současnosti se situace začíná stabilizovat a centrum má velmi zkušené operátory, jejichž zkušenosti jsou pro chod bezpochyby jednou z největších předností. Jsou tak

schopti pružné reakce na nastalou situaci, problematika je řešena již s určitou mírou automatizace a tyto návyky je na druhou stranu těžší změnit v souvislosti se změnami, které jsou realizovány. Hodnocení operátorů bylo zmíněno výše, toto hodnocení bude pro rok 2007 ponecháno, nově bude nastaveno po integraci stávajícího centra do nové banky.

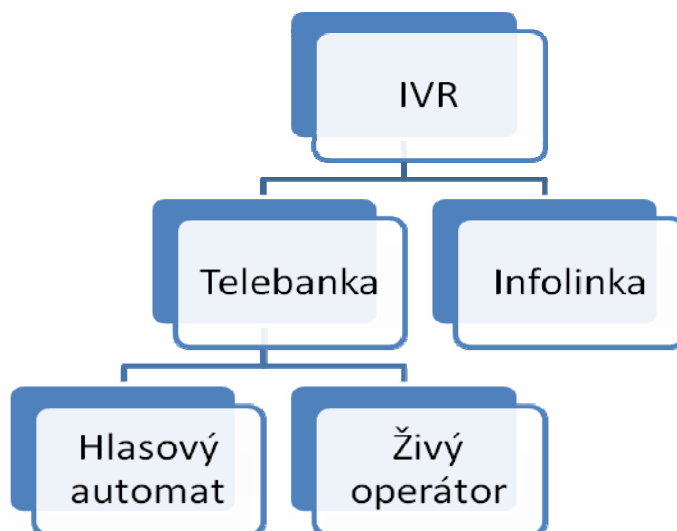
6.3. Analýza procesů

6.3.1. Interní procesy

- **Přijetí hovoru, směrování hovoru, administrace hovoru**

Celé kontaktní centrum obsluhuje celkem 4 telefonní linky, 1 z linek je bezplatná pro klienty volající z tuzemska, ostatní jsou placené a přístupné mezinárodně. Hovory na bezplatnou linku jsou nejdříve směrovány na hlasový automat IVR, který umožňuje jednoduché rozřazení klienta na službu „Telebanka“, případně přesměrovat na Infolinku.

Obrázek 6.3 – Schéma IVR



Zdroj: Vlastní zpracování

Úvodní hláška je velmi jednoduchá a klient je rychle směrován tak jak si přál. Úvodní hláška je rychlá, klient tedy nemusí procházet složitým menu, které je někdy příliš matoucí. Hovory jsou distribuovány automaticky pobočkovou ústřednou a systémem ACD

na volné operátory, kteří jsou na svých telefonních aparátech v režimu „Ready“. Telefonáty jsou spravovány specializovanou aplikací GCD (Gemini Call Centrum Desktop), která umožňuje samotné přijetí hovoru, vyplnění základních údajů o klientovi jako je jméno volajícího a zaznamenat statistiku činnosti, která byla s klientem provedena. Každému klientovi je přiřazen profil, kdy každý profil má své ID a je možné ho následně v aplikaci dle potřeby dohledat. Aplikace též umožňuje párování klientů uživatelů přímého bankovníctví, operátor okamžitě možnost zobrazit si informace o nastavené službě přímého bankovníctví, jeho základním nastavení v informačním systému. To vše bez toho, aby byla potřeba složitě klikat do samotného informačního systému a tyto informace hledat delší dobu. Je tak umožněna daleko vyšší rychlost obsluhy klienta přímého bankovníctví. Samozřejmostí je možnost vyhledávání profilu podle zvolených kritérií.

- **Plánování směn a rozložení týmu**

Proces plánování směn je nyní zajišťován jedním z vedoucích týmu, osobou, která má už na kontaktním centru několikaleté zkušenosti v dané pozici. Směny jsou plánovány čistě manuálně formou tabulky, kdy jsou operátoři rozdělováni na směny podle příslušnosti k týmu. Každý tým má směny ranní nebo odpolední, stejně jako odpovědný vedoucí. Je zapotřebí naplnit povinnou kapacitu nočních, víkendových směn a to tak, aby rozvrh byl maximálně spravedlivý.

Obrázek 6.4 - Směny

Směna	R	RE	D	DO2	DO	O	N	V	DV	OV
Začátek	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	14:00	19:00	7:00	7:00	13:00
Konec	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	22:00	7:00	19:00	13:00	19:00

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.2. Externí procesy

- **Přijetí požadavku a jeho předání**

Oddělení přijímá několik různých typů požadavků a to různými komunikačními kanály. Jedná se v první řadě o požadavky přijaté telefonicky a to ať ze strany klienta, tak interních zaměstnanců společnosti, a pak požadavky zaslané emailovými zprávami ať už přijaté přes interní data-workflow tak klasickou cestou.

Klient má možnost předat s operátorovou pomocí stížnost. Reklamací jako takovou je nutné předat písemně na obchodní místo, případně ji korespondenčně předat na obchodní místo, ale je možnost předat jednoduchou stížnost, která bude následně předána na oddělení vnitřního auditu. Stížnost je následně řešena příslušnými orgány. Požadavek je předán formou emailové zprávy s přílohou, kde je uvedeno o jakého klienta se jedná, kontaktní adresa a důvod stížnosti.

Interními požadavky, které jsou v současnosti směřovány na kontaktní centrum pomocí DWF, jsou pouze blokace platebních karet z důvodu debetního zůstatku na účtu, případně exekučního výměru na klientův účet. Operátor přebírá požadavek a potvrzením blokace odesílá odpověď o vyřízení požadavku zpět odesílateli požadavku.

- **Marketingové kampaně**

V současné době je centrum používáno pro aktivní oslovování potenciálních klientů v rámci marketingových kampaní velmi zřídka. Souvisí to s četností kampaní a zaměřením kampaní, které jsou zaměřeny buď na stávající klienty, tyto kontakty individuálně řeší obchodní místo, nebo jsou směřovány na potenciální klienty, kteří nespádají do působnosti kontaktního centra (různé společnosti apod.). Pokud jsou realizovány aktivní telefonáty potenciálním klientům, jsou na tuto práci nájímáni pracovníci na dobu omezenou, kteří jsou školeni přesně na ten daný produkt, jsou vybaveni připraveným skriptem telefonátu. Každému je připravena databáze telefonních čísel, které je potřebné obvolat a stanovena míra úspěšnosti, od které se odvozuje následné hodnocení.

- **Reaktivní telemarketing = pasivní telemarketing**

Zde se ukrývá velká síla každého kontaktního centra. Operátor musí být schopen operativně vyhodnotit obchodní příležitost, která se naskytne v průběhu telefonátu. Jedná se o poskytování informací v rámci kampaní, které jsou komunikovány stávajícím klientům formou příloh k výpisům z účtu. Potenciální klient je oslovován inzeráty ve vybraných celonárodních periodících, případně rozhlas. Na všech reklamních materiálech je uváděno bezplatné telefonní číslo na informační linku. Informovanost operátorů je záležitostí manažera kontaktního centra. Jsou komunikovány informace o tom, na koho je

kampaň zaměřena, jaká je časová platnost nabídky, co je podstatou sdělení a jaké jsou v ní ukryty přínosy pro klienta.

6.4. Analýza aplikační architektury

Kontaktní centrum, respektive operátor kontaktního centra, pro svou práci potřebuje velké množství aplikací, které slouží pro přístup k různým službám, jež klient používá. Základem všeho je interní bankovní informační systém, jenž už velmi velkou část těchto aplikací integruje do jednoho celku a umožňuje lepší orientaci a usnadňuje komunikaci s klientem. Všechny informace jsou tak k nalezení v jednom prostředí a operátor není nucen používat větší množství aplikací. Můžeme rozdělit aplikace do 3 skupin:

- **Informační systém**

Jak bylo řečeno, informační systém obsahuje kompletní přehled informací o klientových službách, produktech, které využívá. Integruje aplikace manažerského řízení, aplikace pro pobočkové pracovníky, zpracovává platby a zastřešuje samotné fungování bankovních aplikací.

- **Správa kartových operací**

Aplikace sloužící pro zadávání operací spojených s platebními kartami. Po samotném informačním systému druhá nejdůležitější aplikace pro kontaktní centrum. Informace o platební kartě, její eventuální blokace, aktivace, kontrola transakcí, možnost změny limitů. Aplikace je přímo napojena na systém autorizací transakcí.

- **Aplikace pro podporu přímého bankovníctví**

Aplikace pracující s databází klientů přímého bankovníctví. Umožňuje vyhledávat nastavení systému v interním informačním systému, informace o funkčnosti klientova přímého bankovníctví. Možnost kontroly odchozích dokumentů zasílaných pomocí kanálů přímého bankovníctví. Z velké části jsou informace v modulech interního informačního systému, někdy je zapotřebí využít specializovaných aplikací.

6.5. Analýza SWOT současného kontaktního centra společnosti

V této části bych rád analyzoval a definoval několik oblastí, v nichž je jednak zapotřebí zvýšit úsilí, případně pokračovat v trendu a identifikoval několik možných příležitostí a hrozeb, které mohou na chod kontaktního centra působit ať už pozitivně tak negativně. Pro takovou analýzu se přímo nabízí použít právě SWOT analýzu.

Silné stránky:

- zkušený a proškolený lidský kapitál, který je velmi dobře komunikačně připravený, pracovníci jsou zvyklí přijímat změny a jsou schopni se velmi rychle učit novým věcem,
- relativně nízká míra fluktuace personálu,
- znalost produktů společnosti,
- vysoká míra flexibility operátorů, kteří jsou schopni rychle absorbovat informace o nových produktech,
- školení komunikace, kterými operátoři prošli, na velmi vysoké úrovni.

Slabé stránky:

- slabší management kontaktního centra. Manager byl do funkce pověřen teprve nedávno a nastoupil tak do „rozjetého vlaku“, i když už vykonával pozici vedoucího směny,
- slabší motivace již zapracovaného personálu, kterému chybí další stimul pro odvádění ještě lepších výsledků,
- administrativa spojená s určitými úkony.

Příležitosti:

- zavádění nových technologií spojených s nepřímým prodejem, rozvoj technologií v oblasti rozpoznávání řeči apod.,
- velmi velký potenciál pro následný prodej, jež lze pomocí telefonu realizovat, jedná se především o možnosti poskytování úvěrů, kreditních karet a dalších služeb, jako jsou například doplňkové služby jako pojištění k platebním kartám, pojištění neschopnosti splácet a dalších, po telefonu.
- IP telefonie a další rozvoj telekomunikačních technologií,

- přítomnost kontaktního centra Komerční banky umožňuje rekrutovat nové operátory právě z řad zaměstnanců KB, kteří jsou již seznámeni s bankovní problematikou a orientují se lépe než úplní nováčci v oboru.
- CRM přináší mnoho nových elementů, které zlepšují a zefektivňují komunikaci s klienty,
- rostoucí poptávka po kvalitních službách, kdy perfektně pracující kontaktní centrum je velkou konkurenční výhodou, spokojený zákazník je nejlepší reklama.

Hrozby:

- odchod klíčových lidí,
- změna politiky společnosti v oblasti kontaktních center,
- zvyšování nákladů na provoz,
- změna v systému povede k nespokojenosti klientů,
- závislost na IT může způsobit kolaps celého systému.

6.6. CRM a jeho využití v současnosti

Nosnou aplikací pro podporu vztahu se zákazníky je v současné době již výše zmiňovaná aplikace GCD, která slouží operátorovi pro zaznamenávání informací o volajícím klientovi, statistika hovoru, tedy zaznamenání činnosti s klientem. Obsahuje informace o jménu a příjmení, možnost vyplnit informace o firmě a další kontaktní údaje jako adresa, další telefonní kontakty, poznámku ke klientovi a je možnost získat servisní informace k přímému bankovníctví, které klient používá.

Aplikace je velmi jednoduchá a uživatelsky velmi komfortní, ovšem pro složitější práci s klientem nevhodná a je potřebné informace následně dohledávat v informačním systému společnosti. Další nevýhodou aplikace je fakt, že je přístupná pouze pro agenty na kontaktním centru. Informace jsou uloženy v interní databázi a jejich použití mimo kontaktní centrum není možné. Toto velmi omezuje použití informací například pracovníky obchodních míst, pro které by určitě informace o tom, co klient řešil přes kontaktní centrum, popis této situace a další možné poznámky, velmi pomohly v určitých situacích. Stejně tak naopak, není nastaven systém ukládání informací o tom, co který

bankéř na obchodním místě řešil s klientem. Stejně tak marketingoví pracovníci nemají přístup k informacím, které by mohli použít pro svou práci.

Dalším problémem, je fakt, že informace jsou v rámci kontaktního centra ukládány nahodile. Operátor velmi často vyplní informace pouze o příjmení a dále nevěnuje profilu dostatečnou pozornost, přičemž je velké množství zajímavých informací, které mohou dalšímu operátorovi usnadnit práci. Jedná se informace o obchodním místě klienta, jeho číslo v informačním systému, město odkud volá, segment klienta a další podobné.

7. Vize multimediálního centra budoucnosti

Každý produkt a služba se vyvíjí, je zapotřebí držet krok s pokrokem a konkurenčními společnostmi a nejen to. Kdo chce být dlouhodobým lídrem ve své oblasti, musí být také nositelem inovací a ne je pouze pasivně přijímat. Je tedy zapotřebí nastavit takovou zákaznickou politiku a kulturu, která bude odrážet fakt, že zákaznické portfolio je největším a nejhodnotnějším aktivem společnosti a starat se o toto portfolio tak, aby přinášelo dlouhodobě rostoucí zisk oběma stranám, jak společnosti, tak i klientovi.

Kontaktní centrum je odrazovým můstkem, buď do společnosti a k využití jejich nabídek, nebo alespoň seznámením se s nimi, případně můstkem ke konkurenci, kde se ke klientovi chovali lépe. Samozřejmě, že kvalita služeb se pozná až při delším používání služeb společnosti a nejlépe v případě řešení nestandardních situací, ovšem první dojem je také velmi důležitý. Vztahy se zákazníky podporovány CRM řešením a celou jeho filozofií, jsou vztahy oboustranné. Nikdo ze subjektů nemá navrch, a když tak by tím kdo je tu určitým dominantním elementem měl být rozhodně zákazník. Klient, osoba, která našich služeb využívá a byla ochotna podstoupit určité riziko a pořídila si službu právě u nás. Kontaktní centra jsou místa, na která se zákazník obrátí, když má jakýkoli problém a proto musí být adekvátně na podobné situace připravena. Operátor s podporou aplikací sloužících k řízení vztahů se zákazníky má v rukou nástroj, který mu velmi zpříjemňuje jeho práci.

Kontaktní centrum si představuji jako místo, kam se nemusíte bát zavolat. Jednoduše vytočíte příslušnou linku. Interaktivní průvodce klienta velmi jednoduše a bez zbytečných prodlev přesměruje k osobě, které vysvětlíte svou situaci, a buď dostanu řešení okamžitě, případně se o řešení postará společnost sama. Samozřejmě, že ne vždy je situace jednoznačná a tak jednoduchá. To je výzva pro management společnosti, aby kontaktní centrum bylo nastaveno kompromisně tak, aby obsloužilo všechny klienty, a výsledek byl takový, že klient má pocit uspokojení svých potřeb.

Vize kontaktního centra jako jednoho z důležitých prvků řešení CRM strategie, je taková, že operátor ví, s kým v danou chvíli komunikuje. Klient může komunikovat samozřejmě různými prostředky než jen pouze telefonem. Zaměřil jsem se primárně na klienta volajícího jako nejčastějšího zákazníka kontaktního centra. Identifikaci volajícího zajistí nejlépe předběžná autentifikace volajícího. Zde jsou 2 způsoby jak podobného stavu dosáhnout, buď rozpoznávat volajícího podle telefonního čísla, z něhož volá, druhým způsobem je ověřit klienta již v IVR systému, kdy každý klient obdrží unikátní přístupový klíč. Takto je řešení naplánováno ve výše uvedeném kontaktním centru.

Obě možnosti mají své výhody, samozřejmě tak nevýhody. Identifikace na základě telefonního čísla je jistě jednodušší, klient nemusí mít klíč pro přístup, můžeme tedy hovořit o určité vyšší míře uživatelského komfortu, na druhou stranu nevýhodou jistě je fakt, že klient volající z jiného čísla, není takto rozpoznán a operátor opět je v tomto případě určitou chvíli bez informací, které získává až v průběhu telefonátu. Ověřit klienta podle unikátního klíče je výhodné právě v situacích, kdy klient volá z jiného telefonního čísla a před přihlášením předá unikátním klíčem informace o tom, že volá právě on. Operátor tedy má okamžitě v úvodní obrazovce informace týkající se daného klienta. Negativem v tomto případě je fakt, že klient musí mít další klíč, heslo, přístupový údaj. Je potřebné, aby systém přihlášení byl spojen s nějakou další službou, klient nebude zatěžován údaji, kterým příliš nerozumí.

Po samotném přihlášení operátor už na své stanici vidí informace o klientovi. Úvodní obrazovka poskytuje primární informace o klientovi. Operátor by měl mít k dispozici informace typu:

- jméno a příjmení,
- oslovení,
- firma,
- typ klienta, segment,
- služby, které klient využívá,
- jazyk komunikace, který si klient zvolil (defaultně nastaveno na češtinu, ovšem centrum komunikuje i s cizinci)
- přímý link na detailní složku klienta v informačním systému,
- přehled o posledních klientových telefonátech s možností nahlédnout do detailního záznamu komunikace s klientem, tak, aby měl operátor představu o tom, kdo s klientem záležitosti řešil a jak řešení dopadlo, co bylo výsledkem.

Operátor má informace týkající se klienta. Nemusí je nikde hledat a tím pádem se telefonát zefektivňuje, je více času věnovat se klientovi a jeho potřebám. Toto by mělo být jednou z úloh inovace CRM. Nastavit celý systém tak, aby zaměstnanec mohl klientovi věnovat více času a zvýšila se tak efektivita komunikace.

7.1. Změny v současném systému

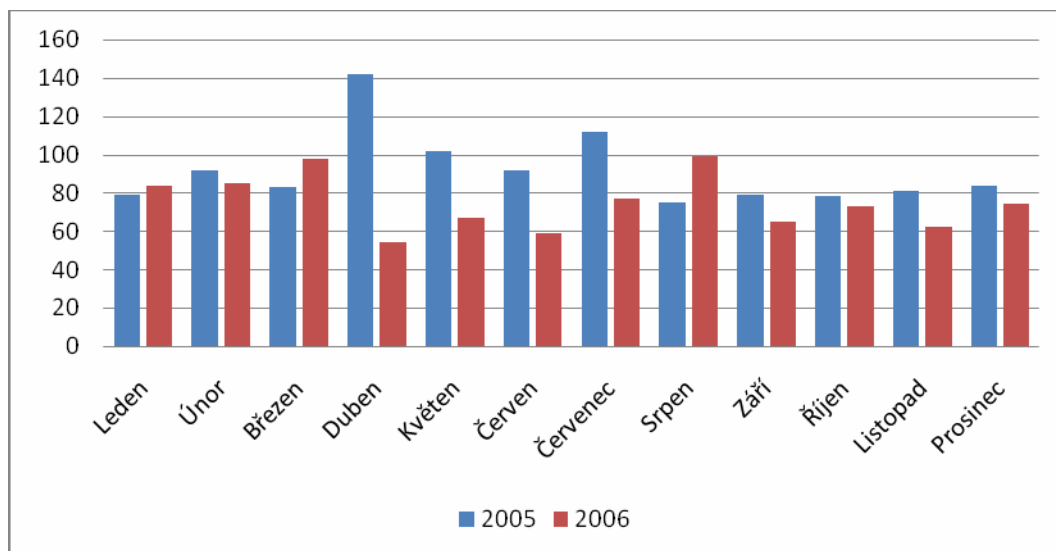
Za svou několikaletou praxi na kontaktním centru mohu konstatovat, že jak operátor, tak volající se musí vypořádat s několika úskalími. V této části bych rád uvedl několik příkladů z praxe a navrhl možné řešení těchto situací a následně jsem se rozhodl přidat několik možných rozšíření funkčnosti centra tak, aby byla zvyšována spokojenost klientů společnosti a tím se i přeneseně zvyšovala jejich hodnota.

Operátor je nedostupný

Studie společnosti Genesys Telecommunications Laboratories, citovaná v [13], uvádí dlouhé čekání na spojení s operátorem jako jeden z důležitých prvků ovlivňující vnímání komunikace s kontaktním centrem. Dle této studie zhruba dvě třetiny dotazovaných uvádí, že na přihlášení pracovníka společnosti nechtějí čekat více než 2 minuty a pouze 20% je ochotno počkat ve frontě 5 minut. Klient, který vydrží delší dobu, musí být velmi trpělivým, nebo potřebuje vyřešit svou situaci urgentně, s čímž musí počítat operátor. Zákazníka nezajímá, že volá ve špičce, chce obdržet službu, kterou si zaplatil a podle toho

je potřebné s klientem jednat. Jak je tomu v realitě ukazuje obrázek, který uvádí délku čekání hovoru, než klient zavěsil bez spojení. Jak je vidět, klient pokládá telefon velmi brzy.

Obrázek 7.1 – Průměrná doba čekání odpadlého hovoru (s)



Zdroj: Vlastní zpracování

Řešením jak usnadnit klientovi čekání na přihlášení a operátorovi jeho práci je přidání do informace o přibližné době čekání na připojení operátora, informaci o tom v jakém je pořadí. Druhou možností je využití služby „Voice callback“, kdy klient nechá zprávu operátorovi, který klientovi přednostně zavolá zpět a jeho požadavek s ním takto vyřeší opětovně. Velké množství operací lze zajistit automaticky přímo v IVR systému. Předpokladem je pouze respektovat fakt, že v IVR systému je možné použít pouze telefon s tónovou volbou a údaje, které budou zadávány, musí být pouze číselné. Bylo by tedy možné autorizovaným uživatelem aktivovat nebo blokovat platební karty přímo v IVR systému.

Operátor nemá kompetence vyřešit požadavek

Situace, která nastává v případě, kdy volá na kontaktní centrum klient, který potřebuje řešit svou situaci, ovšem netuší, koho má kontaktovat, případně kontaktuje společnost jako celek a požaduje vyřešení své situace. Velmi efektivním přístupem řešení je přístup „One and done“ [6]. Jde o princip jednoho kontaktu, ostatní se vyřeší následně v rámci

společnosti. Operátor si od klienta vezme potřebné informace, kontaktní telefon a směřuje klientův požadavek k odpovědné osobě. V případě kontaktního centra ŽB se jedná o správce běžného účtu klienta. Veškeré podněty by ideálně měli být distribuovány automaticky, nejlépe přímo osobě, zodpovědné za daný obchodní případ a osobě jí nadřízené pro zajištění kontroly. Systém by měl být nastaven tak, aby požadavek byl vyřešen v krátkém časovém období, případně klienta informovat o stavu jeho požadavku. Samozřejmě v některých případech lze klientovi sdělit kontaktní telefon přímo na zodpovědnou osobu, tak jako doposud. Klient v takovém případě nemusí být vždy obslužen a volá opět zpět.

Operátor není kvalifikovaný požadavek vyřešit

V případě, že nemá operátor dostatečnou kvalifikaci k vyřešení požadavku a je toto v kompetenci řešení kontaktního centra je potřebné hovor směřovat v rámci oddělení tak, aby byl klient obslužen. Nejčastěji se jedná o hovory týkající se řešení problémů s fungováním přímého bankovníctví, které v případě, že operátor nemá možnost vyřešit, předává kolegovi z oddělení helpdesk, který hovor přejímá. Nejvýhodnější je samozřejmě situace, kdy se klient napoprvé dovolá operátorovi, který s ním záležitost vyřeší, než přehazovat hovory z operátora na operátora, a ještě k tomu kdyby musel klient svůj problém popisovat několikrát. Je tedy zapotřebí zajistit takové intuitivní rozřazení klienta, aby byl spojen s operátorem, jež má dostatečné zkušenosti s danou problematikou. K tomu by měl dopomoci intuitivněji připravený úvodní rozřazovací systém, členěný obsírněji a to nejlépe na oblasti kartového servisu, služeb přímého bankovníctví a služeb poskytování informací. Samozřejmě je adekvátního proškolení operátorů, kteří budou hovory přijímat. Pokud budou operátoři vytížení, je hovor přesměrován na dalšího volného operátora, opět s nejvýše dosaženou hodnotou zkušeností s daným produktem.

Opakování údajů zákazníka zbytečně frustruje, operátor by měl již v momentu přijímání telefonátu vědět, kdo na druhé straně telefonátu bude, klient je vyhledán v interní databázi buď podle telefonního čísla, případně pomocí předchozího přihlášení v IVR systému. Klient musí být motivován k využití těchto možností, přichází sice o část své anonymity, ovšem jako výhodu je potřebné komunikovat daleko rychlejší odbavení jeho

dotazu. Měl by vědět, že v případě, že se identifikuje, obdrží mnohem větší úroveň servisu, usnadní tak rychlost řešení svého požadavku a tím bude i on spokojen.

Operátor nemá dostatek informací

V případě, že operátor nedisponuje dostatkem informací je samozřejmě nejjednodušší možností tyto informace klientovi vyhledat a následně mu zavolat s ověřenými informacemi zpětně. Je také možné využít situaci k obchodní příležitosti a sjednání schůzky se specialistou přímo na obchodním místě.

Operátoři jsou zatěžováni přílišnou administrativou

Některé procesy se velmi složitě zapisují pro kontrolu do tabulek, jedná se o blokáce platebních karet, nastavení internetových limitů, zápis schůzek apod. Tyto procesy je potřebné zkrátit, zjednodušit tak, aby narostla efektivita práce každého operátora a mohl se plně věnovat svému klientovi.

7.2. Rozšíření funkčnosti kontaktního centra

Centrum je zapotřebí rozvíjet stejně jako se vyvíjí produkty a služby samotné a podle zákaznických potřeb. Kontaktní centrum bych rozšířil o následující možnosti.

Welcome calls

Cílem takového telefonátu je přivítat zákazníka ve společnosti a seznámit ho s nejdůležitějšími body spolupráce. Operátor má možnost seznámit klienta s funkcemi služby, kterou si zaplatil, možné způsoby využití apod. Je zapotřebí, aby tyto telefonáty byly vedeny s maximální profesionalitou, jelikož i zde si klient utváří celkový obraz o společnosti a vytvářejí se základy budoucího vztahu mezi klientem a firmou [7]. Tyto telefonáty vede zkušený operátor s vysokou sociální inteligencí a schopností vysvětlit složité věci tak, aby jim klient porozuměl.

Follow-up calls

Jedná se o telefonáty sloužící k prohlubování vztahu s klienty. Operátor klientovi poděkuje za to, že si vybral služby podniku. Zjistí, zda je vše v pořádku, případně zda potřebuje s něčím pomoci či poradit. V závěru přeje klientovi hodně úspěchů a

spokojenosti s využívanými službami. Tyto telefonáty je dobré a zajímavé kombinovat s možností popřát klientovi k jeho narozeninám, případně k svátku. Předpokladem úspěšného telefonátu je opět velmi citlivý přístup operátora [7].

Jak u uvítacích telefonátů, tak i následných telefonátů bych doporučil využívat i jiných komunikačních kanálů, kterými kontaktní centrum disponuje. Někdy postačí zaslat pouze krátkou textovou zprávu, email apod. Rozhodně je příjemné obdržet SMS zprávu s přáním k narozeninám, email k svátku či Vánocům. Jedná se o příjemné zpestření vztahu s klientem a někdy hrají tyto maličkosti velmi velkou roli ve snaze odlišit se od konkurence a to klient dokáže ocenit.

Zasílání informací

Služba zasílání informací je již v tuto chvíli přístupná, ovšem její potenciál není plně využit. V případě centralizovaného kontaktního centra by stálo za zvážení rozšířit kontaktní centrum o možnost zadávání požadavků pro zasílání informací emailem, SMS zprávou, možnost zaslat dopis, reklamní prospekty v elektronické podobě a ne pouze odkazovat na internetové stránky.

Automatické plánování směn

V současném malém kontaktním centru jsou směny pro agenty plánovány ručně, tak jak bylo výše uvedeno. Ovšem budoucnost kontaktního centra a jeho provozu spočívá v automatizovaném systému plánování směn [8]. V případě automatizovaného plánování je možné agenty umísťovat do směn na základě velké řady kritérií, osobních preferencí, atd. Jedná se o softwarovou aplikaci, která na základě zadaných vstupních dat řídí proces plánování lidských zdrojů a proces plánování rozpisu služeb. Dokáže určit přesný počet pracovníků s ohledem na plánované (předvídané) množství práce v daném časovém období. Eliminuje se tak přetížení nedostatečného počtu agentů na pracovišti v době špičky nebo předimenzování pracovních sil mimo ní. Přitom reflektuje řadu důležitých faktorů:

- informace o provozu s ohledem na zkušenost,
- interní pravidla a nařízení,
- schopnosti a výkony pracovníků,
- preference a požadavky operátorů,

- parametry směn,
- očekávaná úroveň služeb.

Operátor pracuje v příjemné atmosféře, cítí, že jeho osobní požadavky jsou zohledněny v plánu směn. Může do jisté míry i ovlivňovat svou pracovní dobu, neboť má možnost bez účasti managementu si služby prohazovat a rozpis služeb není ovlivněn osobními sympatiemi. Je umožněna lepší správa času a propojením s dalšími aplikacemi, získává vedení daleko detailnější informace o tom, co konkrétní pracovník dělá a jak svůj čas využívá. Vedoucí týmu má přehled o využití přestávek, době přihlášení operátora a je upozorňován na případné odchylky. Samotnému vedoucímu kontaktního centra je poskytnut nástroj k lepším kalkulacím požadavků na interní a externí lidské zdroje, využití operátorů a další.

Integrovaný portál

Pod pojmem integrovaný portál, nebo také možno nazvat tuto funkčnost jako intranet kontaktního centra, si představuji zastřešující aplikaci, která je první aplikací, kterou si operátor spouští před začátkem směny [9]. Jeho účelem je integrovat informace z intranetových stránek společnosti tak, aby byly přizpůsobeny k práci na kontaktním centru. Operátor potřebuje přístup k informacím velmi rychle a je zapotřebí tyto informace mít na jednom místě, přehledně utříděné tak, aby poskytl vždy úroveň služeb takovou, jaká se očekává a další postup předal na obchodní místo. Zde se bude klientovi věnovat individuálně bankéř. Je jakousi znalostní databází, která bude spravována spolu s produktovými manažery a dalšími osobami. Informace jsou rozlišeny podle produktů a segmentů, kterých se týkají. Jsou zde uvedeny všeobecné podmínky, informace o výjimkách pokud jsou možné, aktuální akční nabídky, které lze použít v hovoru jako extra informaci pro klienta. Kontaktní osobu na obchodním místě, případně manažera spravující daný produkt. Dále je vhodné uvést nejčastější dotazy spojené s produktem, postupy řešení, a informace o nestandardních situacích a jak je řešit.

Takto účelně setříděné informace jsou velkou výhodou zvláště pro začínající agenty, kteří jsou doslova zavaleni velkým množstvím informací, které musí během školení pojmout. Zkušeným operátorům poskytne zpětnou vazbu a možnost jednoduchého oživení

si informací, které mohl agent zapomenout. Důsledkem snadnějšího nalezení informací je opět větší množství času, který může operátor věnovat klientovi a tak se soustředit na rozvoj příležitosti, která se před ním objevila.

Integrovaný portál ovšem může plnit funkci, kterou má nyní na starosti aplikace GCD, tedy styčný bod pro prvotní informace o klientovi, s jednoduchou možností, přepnutí se na detailní informace zaznamenané v informačním systému.

Další funkcí může být napojení na výše zmíněný systém automatického plánování směn. Je možné nastavit již automaticky, kdy má operátor možnost jít na pracovní přestávku, měnit směny s ostatními operátory atd. Propojením s aplikacemi pro správu času, je možné docílit toho, že bude portál oznamovat, případně připomínat úkony, které je potřebné provést a kontrolovat tak jeho činnost (jedná se například o nynější nutnost kontroly funkčnosti IVR systému, kontrola emailové schránky). Operátor sám tak ví jaké činnosti je zapotřebí provést, má možnost si tyto činnosti i sám naplánovat. Vedoucí pracovník má přístup k snadnější kontrole těchto činností. Zároveň je operátor zbaven dalších administrativních úkonů, což opět zlepšuje jeho pracovní prostředí.

Integrace kontaktního centra do vnitropodnikových struktur

Je zapotřebí, aby kontaktní centrum a informace zde získané byly součástí celopodnikových datových struktur. Informace získané při interakci s klientem slouží pro další analýzy v marketingových a také dalších strategických procesech. Data jsou uchována tak, aby k nim měl přístup kdokoli, kdo má k tomu oprávnění. Management společnosti má tak daleko lepší přehled o klientech. Nemá informace pouze z obchodních míst, ovšem i výstupy klientského centra. Probíhá tak daleko snadněji hledání obchodních příležitostí. Management daleko jednodušeji identifikuje jaký klient je pro společnost tím, kdo generuje zisky a na toho se zaměřit. Naopak při identifikaci klienta, který negeneruje zisky, najít možnost jak z něho udělat pro společnost žádoucího partnera. To vše tím, že je management schopen na základě přesných analýz, schopen identifikovat potřeby různých skupin a následně změnit přístup k jeho individuálním potřebám. Informace získané o klientovi, jeho potřeby, stížnosti a připomínky jsou samozřejmě vyhodnocovány a v případě potřeby změny, tuto změnu implementovat. Jedná se například o možnosti

rozšíření internetového bankovníctví. Klient sám ví, jaké služby potřebuje využívat a v případě, že některé služby nepotřebuje, není zapotřebí mu je nutit. Naopak pokud se rozhodne využít dalších služeb tak mu tuto možnost umožnit. Kontaktní centrum je ideální nástroj pro sběr těchto podnětů. Je velmi rychlým prostředkem pro předání požadavku různými komunikačními kanály. Vše je soustředěno do jednoho místa, tudíž nedochází k ztrátám dat. Data jsou okamžitě ukládána a jejich další zpracování je velmi jednoduché. Tím pádem je velmi rychlá odezva na požadavky trhu.

Segmentace klientů kontaktního centra

Kontaktní centrum má přístup ke všem klientům banky. Komunikuje s různými klienty, i proto by bylo vhodné rozdělit klienty a určitou úroveň servisu. Tak budou více vyhovovat požadavkům klienta a vložený čas bude více odrážet ziskový potenciál klienta. K určitým skupinám klientů by se mělo přistupovat více individuálně. Jedná se zejména o skupinu významných klientů banky, kteří by měli mít možnost komunikovat s oddělením zaměřeným na VIP klientelu. Agent kontaktního centra má hlubší znalosti problematiky především investičních možností banky, komunikace na velmi vysoké úrovni, schopnost poskytnout individuální poradenství a vyjít klientovi maximálně vstříc. Je zapotřebí, aby takový klient byl hýčkán, měl pocit jedinečnosti, který mu poskytne právě komunikace nejen s privátním bankéřem, ale i privátním telefonním radcem.

7.3. IP telefonie a její využití v kontaktním centru

Obecně lze IP telefonii definovat jako přenos hlasu po datových sítích namísto klasických telekomunikačních spojů. První standardy vznikly již v roce 1996 a dále se vyvíjejí. Hlas je stejně jako mnoho dalších informací přenášen prostřednictvím komunikačních sítí založených na IP protokolu.

Celé kontaktní centrum přejde postupně z analogové telefonní ústředny na ústřednu digitální s cílem využití všech možností IP telefonie, které se nabízejí.

Výhody IP telefonie:

- nižší provozní náklady,
- vyšší stupeň funkcionalit,

- levnější upgrade,
- nezávislost na lokaci,
- možnost změn v kontaktním centru v reálném čase,
- zvýšení kapacity kontaktního centra,
- zvýšení produktivity práce,
- vznik multimediálního kontaktního centra, které komunikuje s klienty nejen pomocí telefonů, ale pomocí webu, emailu, SMS a dalšími nástroji.

8. Přínosy CRM pro kontaktní centrum

CRM a jeho přínosy je možné rozlišit do dvou základních skupin, jde o změny v kvantitativních veličinách a změny v kvalitativních faktorech provozu kontaktního centra.

8.1. Kvantitativní veličiny

Kvantitativní faktory jsou velmi dobře měřitelné a jsou obsaženy v reportech, které CRM aplikace dokáže manažerovi poskytnout, jedná se o různé statistiky hovorů v různých časových obdobích, analýzy sezonních výkyvů, vytíženost jednotlivých operátorů a jejich vytížení během pracovní doby a další.:

- počet zpracovaných hovorů operátorem by měl růst,
- počet odpadlých telefonátů klesá,
- zvyšuje se tedy úroveň poskytnutého servisu,
- čas, který operátor získá navíc, by měl být využit efektivně pro klienta,
- zvyšuje se počet obchodních příležitostí, které jsou operátoři schopni předat na obchodní místo.

8.2. Kvalitativní veličiny

Co se týče kvalitativních veličin, zde je očekávaným přínosem:

- zvýšení hodnocení operátorů, úroveň jejich komunikace,
- zvýšení se spokojenost zákazníků s kontaktním centrem.

Kvalitativní faktory se měří daleko hůře. Centrum si dokáže vyhodnocovat interně kvalitu telefonátů z pozice nastavených faktorů, které mají v telefonátu padnout, ovšem měření spokojenosti zákazníků je daleko složitější. Je zapotřebí dlouhodobě monitorovat zákazníky a jejich spokojenost s našimi službami, tedy nejen v souvislosti s našimi produkty a službami, ale i přístupem jednotlivých pracovníků, rychlost servisu, úroveň vyřešení a faktory jako jsou atmosféra a emoční stránka vztahu.

8.2.1. First Call Resolution

V souvislosti se zákaznickou spokojeností a efektivností kontaktního centra, bych rád uvedl jeden z možných přístupů k měření zákaznické spokojenosti se službami kontaktního centra. Jedná se o tzv. „řešení jedním hovorem“ [10].

Efektivita kontaktních center je všeobecně vysoká, obecně se management zaměřuje na hodnocení kontaktního centra z pohledu úrovně tzv. *service level*, který udává procento obslužených klientů v určitém časovém pásmu. V kontaktním centru ŽB je nastavena tato úroveň na 90% v době mezi 24h – 7:00 a 95% mezi 8:00 – 20:00. Tyto hodnoty jsou dle mého názoru velmi reálně dosažitelné, stejně tak další (doba zvednutí hovoru, průměrná délka hovoru apod.). Do popředí se ovšem dostává zcela nový přístup, kterým je právě metoda FCR. Tento parametr vyjadřuje v procentech, jakému počtu zákazníků byl jejich požadavek nebo problém vyřešen během prvního volání. Právě vysoké hodnoty koeficientu FCR jsou klíčové pro míru spokojenosti klienta s telefonátem.

Metody měření:

1. pomocí CRM, kdy jsou do aplikace ukládány reporty s informacemi, zda byl obchodní případ vyřešen či nikoli,
2. vedoucí pracovník, odpovědný za kvalitu hovorů, při naslechu telefonů zároveň přidává informaci o tom, zda byl hovor konečný či ne.

Proč se soustředit na FCR:

- a) redukce provozních nákladů,
- b) zlepšení spokojenosti zákazníků,

- c) zvětšené možnosti prodeje,
- d) zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Příčiny nízkého FCR

Příčiny toho, že je FCR nízké, či vysoké už byly částečně jmenovány. Každopádně se jedná především o situace, kdy jsou operátoři nedostatečně vyškoleni, vysoká míra fluktuace, a například míra komplexnosti kontaktního centra. V případě velkého počtu operací, jež jsou nuceni operátoři zastávat je FCR nižší, ovšem klientem je to také častěji promíjeno. Na rozdíl od kontaktních center úzce specializovaných, kde klient, předpokládá okamžité vyřešení jeho požadavku.

FCR je měřítkem, které by mělo být využíváno ve větším rozsahu. Daleko více je zaměřeno na kvalitativní stránku, než ne pouhé vykazování čísel, které jsou sice na jednu stranu lichotivé, ovšem neodráží to klientovu spokojenost se službami. Sice se dovolá okamžitě, ale kvůli vyřešení je nucen volat opakovaně. Kvalitní kontaktní centrum se pozná podle toho, že si klient zavolá a není nucen volat opětovně. Jeho požadavek je vyřešen ideálně okamžitě, případně byl požadavek předán ke zpracování a klient se nemusí dále starat. Při vysokém FCR jsou spokojeny obě komunikující strany. Zaměstnanec nemusí řešit s jedním klientem opakovaně jeho problémy, stejně tak naopak klient není frustrován tím, že musí opět volat a vysvětlovat to samé jinému operátorovi.

V. Závěr

Závěrečné shrnutí mé diplomové práce jsem se rozhodl rozdělit opět do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou, stejně jako je dělena celá diplomová práce.

Vytvoření dobré strategie je alfou a omegou každého projektu a nejinak je tomu i u zavádění CRM. Bez určení jasných cílů a požadavků je totiž každý sebelepší úmysl cestou ke zkáze celé akce, bez ohledu na množství vynaložených prostředků a úsilí. CRM řešení musí být efektivní a v souladu s filozofií celé společnosti. Je zapotřebí řešit implementaci CRM přesně na míru dané společnosti, zvláště co se velkých společností týče. Zde jsou velké nároky na individuální rozdíly a odlišnosti od konkurence.

1. Co tedy přináší CRM podniku

V této části shrnuji, co vše vlastně systém CRM přinese a jaké budou důsledky úspěšná implementace. Podniku v první řadě musí tento systém přinést výhody, užitek, které vedou k dlouhodobě udržitelnému rozvoji společnosti v oblasti rozvoje trhů, produktů a služeb v součinnosti se svými klienty a tím pádem i navyšováním zisku jako jedním z měřítek úspěchu společnosti¹².

1. CRM a jeho použití vede k redukci takových procesů, které jsou pro marketingové, prodejní a servisní aktivity přebytné. Tohoto stavu je zajištěno jednotnou klientskou databází, ke které mají přístup všechna oddělení. Dochází k zefektivnění průběhu jednotlivých procesů a zároveň jako pozitivní vedlejší efekt můžeme sledovat snižování nákladů na tyto procesy. Obchod a procesy s ním spojené jsou zestříhleny na ty, které jsou pro zákazníka výhodné a přinášejí mu užitek.
2. V důsledku využití nástrojů, jako jsou kontaktní centra, individuální webové stránky, automatizace prodeje a další, se dostává společnost k více individuálním

¹² WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9

kontaktům se zákazníky, které bez těchto nástrojů klasický marketing není schopen oslovit. Důsledek zavedení CRM je tedy další navyšování těchto kontaktů.

3. Dalším důsledkem souvisí s odstraněním administrativního břemene z pracovníků prodeje, kteří mají nyní daleko více času věnovat se individuálnímu jednání s klientem a tak posilovat jeho vazby na naši společnost. Management musí zajistit, aby čas byl řízen.
4. Zavedením CRM do společnosti a důsledné dodržování jeho filozofie podnik získává důležitou výhodu v boji s konkurencí.
5. Uspokojování individuálních požadavků klientů zvyšuje image, je spuštěn proces, kdy spokojený zákazník doporučuje naše služby dále a to je pro společnost nejlepší vizitkou a reklamou zároveň. Zákazníci podniku důvěřují a důvěra sebou přináší vyšší stupeň loajality a záruky zachování vztahu.
6. Management získává nástroj, který mu dokáže přinášet informace od zákazníků v reálném čase a zrychluje tak rozhodovací procesy. Systém umožňuje vyhledat odchylky v chování zákazníků a pomoci tak najít potřebu změnu v produktu či službě. Zavedením CRM dochází k revoluci v controllingu a sdílení informací v rámci front-office, který se nachází přímo mezi zákazníkem a podnikem.
7. Dalším přínosem systému je jednoduchý přístup všech pracovníků prodeje, jejich nadřízených a managementu, k informacím týkajících se predikcí budoucí vývoje. Podle typu oprávnění má přístup k detailním případně k souhrnným informacím o budoucím vývoji prodejů. Vedení má také jednoduchý přístup k informacím o každodenních aktivitách svých podřízených.
8. Technologie a procesy optimálně podporují každodenní pracovní činnosti jednotlivých pracovníků tak, že je práce nyní baví a jsou samozřejmě i lépe motivováni k odvádění ještě lepších výkonů. Je však potřebné, aby každý zaměstnanec měl plnou podporu a systému rozuměl, důležitou roli v tomto procesu samozřejmě hraje proces přípravy zaměstnanců ve fázi školení.

Pokud se jakákoli společnost rozhodne pro implementaci CRM, je zapotřebí toto rozhodnutí pečlivě zvážit. Nejedná se o nějaké jednorázové řešení, nýbrž o nikdy nekončící činnost spojenou s neustálým monitoringem. Společnost se musí připravit na změny, které s implementací bezprostředně souvisí. Změny budou v celém podniku a někdy budou velmi radikální, protože je zapotřebí celý podnik od základu přestavět tak, aby jako celá jednotná entita naslouchal svým klientům, věděl kdo jimi je, znal jejich potenciál a ten samozřejmě maximálně využíval.

Filozofie CRM představuje ve své podstatě to co je již obecně velmi dlouho známo. Je to princip, kdy se prodejce snaží dosáhnout takového stavu, který připomíná postavení prodavače v malém obchodě. CRM poskytuje všem zaměstnancům podklady pro efektivní práci. Využívá se k tomu aplikací, které hodnotí, analyzují, doporučují a informují o datech, která jsou v systému vložena. Prodejci je poskytnut maximální možný obraz toho co je zapotřebí s klientem provést za operace. Marketingový analytik má přístup k datům, která globálně charakterizují daný segment a má tak možnost navrhnout optimální komunikaci nových produktů. Manažer pro správu produktů má přístup k informacím o využití služeb a produktů, které podnik nabízí a samozřejmě také místa, která je zapotřebí napravit tak, aby byl poskytnut produkt, který je poptáván.

Cíl společnosti by se měl změnit. Primárním cílem již není maximalizace zisku, nýbrž maximalizace klientského portfolia¹³. Zisk společnosti je generován jako určitý vedlejší a samozřejmě velmi žádaný produkt. Společnost, která si uvědomí fakt, že klient je tím největším aktivem, budou moci daleko lépe optimalizovat své interní prostředí.

Je možné odvodit několik faktorů, které ovlivňují řízení vztahů se zákazníky a efektivnost tohoto procesu:

- vnitropodniková kultura,
- prezentace společnosti směrem ke klientům,
- efektivita správy klientských dat,

¹³ *Trend Marketing*. Č. 12. Praha: Economia. 2006. ISSN 1213-7693

- vhodně zvolená komunikace s obchodními partnery,
- nastavení procesů směrem k uspokojení potřeb zákazníků.

Vše samozřejmě stojí na lidech, kteří jsou v kontaktu s klienty a s interními zákazníky. Je potřebné změnit myšlení pracovníků tak, aby byli schopni pracovat v dynamickém prostředí a uměli pracovat v podmínkách, jež se mění velmi dynamicky. CRM je řešením pro podnik, který potřebuje konsolidovat své informace o klientech, účelně je třídit, distribuovat a využít souvislostí z nich vyplívající. Je to též řešení jak zefektivnit kompletně komunikační mix ke svým klientům.

2. Využití CRM v kontaktním centru Živnostenské banky

Kontaktní centrum Živnostenské banky projde změnami. Budou to změny, které ani tak nebudou souviset s implementací nového řešení správy vztahů se zákazníky, ale změny, které kompletně změní komunikaci s klienty. A právě zde je zapotřebí počítat s tím, že změny uvnitř samotné struktury kontaktního centra, se odrazí ve vztahu s klienty. Dopad veškerých změn je zapotřebí minimalizovat tak, aby navenek společnost působila jako opravdový celek. Tak jak to už předepisuje samotná Charta integrity. Tak, aby klient věděl, že on je součástí jednoho celku, který mu je schopen kdykoli a za jakýchkoli situací pomoci. Kontaktní centrum společnosti bude stále častěji přicházet do styku s klienty, kteří budou mít specifičtější dotazy, bude čelit stále většímu počtu klientů a nabízet stále větší portfolio služeb. To vše klade stále vyšší nároky na zaměstnance a je zapotřebí postarat se o ně, tak aby byli spokojeni se svou prací. Dobře motivovaný zaměstnanec je jednou z největších deviz, kterými společnost disponuje.

Ve své práci jsem se snažil nastínit, jak funguje reálné kontaktní centrum. Jaké jsou požadavky na jeho práci ze strany vedení, jaké požadavky jsou kladeny na operátory, co se od jejich práce očekává. Snažil jsem se situaci v kontaktním centru analyzovat a zjistit to, jaké má možnosti v rozvoji svých aktivit právě v problematice vztahů se zákazníky. Uvedl jsem několik možností jak zlepšit samotný provoz a obsluhu klientů, právě s ohledem na to, že není nic důležitějšího než správně udržovaná a řízená vazba na klienta. Tato řešení, nemusí být všechna plně realizovatelná, to ovšem není účelem této práce. Budoucnost

komunikace s klienty je v integrovaném řešení, které multimediální centra poskytují a je zapotřebí podobné centrum vybudovat tak, aby společnost byla připravena na budoucí výzvy. Kontaktní centrum, které bude založeno na jednotné systémové architektuře a bude napojeno na další procesy uvnitř vnitropodnikových struktur. Přináší kvalitní nástroj pro další rozhodování, management společnosti má informace týkající se klientů a trhu jako takového. Je jen na vedení, jak se zachová k možnostem, které jsou mu nabízeny.

Nynější kontaktní centrum je velmi kompaktním celkem, jehož spojitost je dána relativně velmi dobře provedeným počátečním výběrem zaměstnanců. Postupem času ovšem musí zákonitě dojít k porušení této homogenity. Centrum bude větší, více specializované a bude obsluhovat větší počet klientů. Je zapotřebí připravit zaměstnance na změny spojené s provozem oddělení, změnami v produktech. Provádět řádně školení, trénování a různé nácviky nestandardních situací.

CRM řešení v tomto oddělení bude velmi prospěšným nástrojem. Agent bude mít daleko lepší přehled o klientech, vedení centra bude mít daleko lepší přístup ke kontrole vykazovaných výsledků, lepší přehled o práci operátorů a možnosti plánování budoucího rozvoje. Tyto faktory, lze daleko přesněji interpretovat vedením společnosti a je možné tak v součinnosti s managementem přistupovat k dalším inovacím. Na závěr bych rád zdůraznil, že systém může být technologicky sebedokonalejší, ovšem bez podpory ze strany zaměstnanců a důsledném dodržování principů, které budou nastaveny, bude tento systém pouhým nástrojem bez adekvátních výsledků.

Literatura

- [1] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0401-3
- [2] GREENBERG, P. *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century*. 3rd edition. Emeriville (California): Osborne/McGraw-Hill, 2004. ISBN 0-07-223173-4
- [3] NOVÝ, I., PETZOLD, J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1321-7
- [5] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0514-1
- [6] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9
- [7] SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1536-0
- [8] RADVAK, T. *Rozvrh služeb v kontaktním centru „levou zadní“* [on-line]. [cit. 1.4.2007]. Dostupné z: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006103101>>
- [9] ŠTĚPÁN, J. *Intranet moderního call centra* [on-line] [cit. 20.3.2007]. Dostupné z: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006031801>>
- [10] STEJSKAL, T. *First Call Resolution („řešení prvním hovorem“) - metodika zvýšení efektivity call centra a spokojenosti zákazníků* [on-line] [cit. 15.4.2007]. Dostupné z: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006030503>>

- [11] Živnostenská banka, a.s. [on-line] [cit. 14.2.2007]. Dostupné z <www.zivnobanka.cz>
- [12] *Trend Marketing*. Č. 12. Praha: Economia. 2006. ISSN 1214-9594
- [13] *Bussines World*. Č. 2. Praha: IDG Czech. 2007. ISSN 1213-1709
- [14] *Reseller Magazine CE*. Č. 7/8. Brno: DCD Publishing. 2006. ISSN 1801-5344
- [15] *Bankovníctví*. Č. 6. Praha: Economia. 2006. ISSN 1212-4273
- [16] Interní materiály Živnostenské banky, a.s.

Seznam obrázků

Obrázek 4.1 – Složení kontaktního centra.....	44
Obrázek 5.1 – Organizační schéma nového kontaktního centra	50
Obrázek 6.1 – Vývoj počtu hovorů 2005/2006	52
Obrázek 6.2 – Vývoj hodnocení	53
Obrázek 6.3 – Schéma IVR	55
Obrázek 6.4 - Směny	56
Obrázek 7.1 – Průměrná doba čekání odpadlého hovoru (s).....	64

Přílohy

- **Příloha č. 1 – Doplnující grafické hodnocení vývoje kvantitativních veličin**
- **Příloha č. 2 – Měsíční hodnocení agenta**